

Ellen Andrea Mathisen

Kunsten å finne rett person

En kvalitativ studie av hvordan jobbanalyse benyttes i forbindelse med rekruttering

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Karin Laumann

Mai 2019

Ellen Andrea Mathisen

Kunsten å finne rett person

En kvalitativ studie av hvordan jobbanalyse benyttes
i forbindelse med rekruttering

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Karin Laumann
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi

Forord

Tematikken om jobbanalysepraksis har sitt opphav i erfaringer fra en praksisperiode i et rekrutteringsfirma. I samråd med veilederen min, Karin, ferdigstilte jeg problemstillingen og undersøkte den blant kvinner og menn som jobber med jobbanalyser i offentlige og private virksomheter. Datainnsamlingen og analysene av datamaterialet ble utført av undertegnede. Arbeidet med studien har vært lærerikt og interessant, men også krevende. Før jeg sier farvel til studielivet og trer inn i arbeidslivet er det flere personer jeg ønsker å utrette en stor takk til.

Først og fremst ønsker jeg å takke alle informantene mine. Uten dere ville ikke denne studien vært mulig. Jeg setter stor pris på alle opplevelser og erfaringer dere har delt med meg. Håper resultatene av studien vil være nyttig for dere.

Videre vil jeg utrette en stor takk til Karin. Takk for at du stadig utfordret meg til å løfte kvaliteten på studien, og for at du oppmuntret meg til å ta fatt på et fagfelt som er lite utforsket i Norge. Det har vært utrolig lærerikt.

Så vil jeg takke den fine klassen min. Det har vært to fine år med dere på Institutt for psykologi. Maken til støttende gjeng skal en lete lenge etter. Deres oppmuntrende ord og gode humør har gjort arbeidet med studien litt lettere.

Jeg vil også utrette en stor takk til Tonje og Martine. Livet i Trondheim med dere har vært en stor fest. De gode samtalene, treningsøktene og utfluktene har vært helt uvurderlige, spesielt under arbeidet med denne studien.

Til slutt vil jeg takke familien min for at de alltid har hatt troen på meg. Jeg hadde aldri vært der jeg er i dag uten dere. En ekstra takk utrettes til søsteren min, Gina, som har korrekturlest studien.

Trondheim, mai 2019

Ellen Andrea Mathisen

Abstract

Job analysis is the process of collecting and analyzing information about jobs, and is considered as the very foundation of a recruitment process. The purpose of this study is to contribute to new knowledge about job analysis by comparing theory and empirical evidence with the practice in five Norwegian companies. Nine interviews, three observations and five job analysis templates formed the basis of a thematic analysis, which revealed six themes: 1) *Creating awareness in the recruitment process*, 2) *which topics are mapped and how are these described in the job description*, 3) *data collection methods*, 4) *information sources*, 5) *challenges in job analysis* and 6) *quality assessments*. The study reveals that Norwegian companies prefer qualitative approaches to job analysis. It appears that the informants are conscious about which topics to map, which data collection methods to use, and what information sources they want to collect data from. There seems to be a gap both in the literature and in the practice in relation to what happens between data collection and completed job description. Nor does it seem that the informants have any routines for evaluating the accuracy or the quality of the job analysis. With inspiration from criteria for qualitative research there have been proposed guidelines on how to increase the quality of job analysis practice. More research is requested on how to carry out and evaluate qualitative job analysis in order to increase the quality of practice and facilitate knowledge about an area within job analysis that until now has been absent in the literature.

Keywords: Job analysis, work analysis, accuracy in job analysis, competency modeling

Sammendrag

Jobbanalyse er den prosessen som innebærer innsamling og analyse av informasjon om stillinger, og er betraktet som selve grunnsteinen i rekrutteringsprosesser. Formålet med denne studien er å bidra til ny kunnskap om jobbanalyse ved å sammenlikne teori og empiri med praksis i fem norske virksomheter. Ni intervju, tre observasjoner og fem jobbanalysemaler dannet grunnlaget for en tematisk analyse som avdekket seks temaer: 1) *Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen*, 2) *hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen*, 3) *metoder for datainnsamling*, 4) *informasjonskilder*, 5) *utfordringer i jobbanalyser* og 6) *vurderinger av kvalitet*. Studien fant at norske virksomheter foretrekker kvalitative tilnæringer til jobbanalyse. Det ser ut til at informantene har et bevisst forhold til hvilke temaer som skal kartlegges, hvilke datainnsamlingsmetoder som skal benyttes og hvilke informasjonskilder de ønsker å samle inn data fra. Det virker å være mangler både i litteraturen og i praksis i forhold til hva som skjer mellom datainnsamling og den ferdigstilte kravspesifikasjonen. Det virker heller ikke som at informantene har noen rutiner på å evaluere kvaliteten på jobbanalysepraksis. Med inspirasjon fra kriterier for kvalitativ forskning har det i denne studien blitt foreslått retningslinjer på hvordan en kan forbedre jobbanalysepraksis. Det blir etterspurt mer forskning som undersøker hvordan en kan gjennomføre og vurdere kvalitative jobbanalyser for å øke kvaliteten på praksis, samt bidra med mer kunnskap om et område innenfor jobbanalyse som frem til i dag har vært fraværende i litteraturen.

Nøkkelord: Job analysis, work analysis, accuracy in job analysis, competency modeling

Innhold

Forord	I
Abstract	II
Sammendrag	III
Innledning	1
Studiens struktur	2
Teoretisk rammeverk	4
Temaer som kartlegges i jobbanalysen	4
Jobbaktiviteter	4
Stillingens formål	5
Arbeidsoppgaver	5
Ansvar	5
Egenskaper ved personen	5
Kunnskap	6
Erfaringer	6
Ferdigheter	6
Evner	7
Personlige egenskaper	7
Kontekst	7
Andre potensielle temaer	7
Oppsummering av temaer som kartlegges i jobbanalysen	8
Metoder for datainnsamling innen jobbanalyse	8
Spørreskjema	8
Intervju	9
Situasjonskartlegging (critical incidents)	9
Atferdskartlegging (Reportory grid)	10
Observasjon	10
Dagbok	11
Støtteverktøy for jobbanalyser	11
Oppsummering av datainnsamlingsmetoder i jobbanalyse	12
Informasjonskilder i jobbanalyse	12
Eksisterende kildemateriell	12
Stillingsinnehavere	12
Ledere	13
Ekspertene	13
Personer som gjennomfører jobbanalyser (jobbanalytikere)	13
Oppsummering av informasjonskilder	13

Analyse av jobbanalyseinformasjon.....	13
Elementer som predikerer fremtidig jobbprestasjon	14
Vurderinger av kvalitet i jobbanalyser	15
Metoder som benyttes for å undersøke kvaliteten på jobbanalyser.....	15
Metoder som ikke vurderer jobbanalyseinformasjon på bakgrunn av “sanne skårer”	16
Forskning på faktorer som kan påvirke kvaliteten på jobbanalyser.....	17
Effekter jobbinformasjon kan ha på kvalitet	17
Effekter datainnsamlingsmetoder kan ha på kvalitet	18
Effekter sosiale og kognitive faktorer kan ha på kvalitet.....	19
Effekter kontekstuelle faktorer kan ha på kvalitet.....	20
Oppsummering av vurderinger av kvalitet i jobbanalyse.....	21
En sammenlikning av kompetansemodeller og jobbanalyse.....	21
Metode	23
Kvalitativ metode	23
Vitenskapelig ståsted.....	23
Rekruttering og utvalg.....	24
Informantene	24
Datainnsamlingsprosedyre	25
Kvalitativt forskningsintervju.....	25
Utarbeiding av intervjuguiden.....	25
Intervjuguiden	25
Gjennomføringen av intervjuene.....	26
Observasjon	26
Gjennomføring av observasjon	26
Jobbanalyserelaterte dokumenter som tilleggsdata	27
Analyse av datamaterialet	27
1) Bli kjent med datamaterialet	28
2) Generere koder	28
3) Søke etter temaer.....	29
4) Gjennomgå temaene.....	29
5) Definere og navngi temaene	29
6) Skrive rapporten.....	30
Analyser av observasjonsnotater og jobbanalysemaler.....	30
Ethiske betraktninger.....	30
Resultater	31
Konteksten informantene gjennomfører jobbanalyser i sin arbeidshverdag	31
Arbeidsmiljø.....	32
Jobbanalysen	32

Tematisk analyse av informantenes anvendelser og vurderinger av jobbanalyser	34
Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen	35
Bevissthet på hva en er ute etter	35
Bevissthet for mer rettferdige rekrutteringsprosesser	36
Bevissthet for mer strukturerte rekrutteringsprosesser.....	37
Jobbanalyse og fremtidig jobbprestasjon	41
Hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen.....	42
Bransje.....	42
Organisasjon.....	42
Struktur	42
Strategi	43
Kultur	43
Stilling	43
Kravprofil	44
Direkte eller målbare begreper	46
Metoder for datainnsamling	47
Samtale	47
Spørreskjema	48
Observasjon	49
Triangulering	50
Informasjonskilder.....	50
Personer som kjenner til stillingen	50
Eksisterende kildemateriell	52
Tidligere erfaringer fra liknende stillinger	53
Utfordringer i jobbanalyser	54
Uforberedte kunder.....	54
Tid og ressurser	55
Støtteverktøy	55
Vurderinger av kvalitet.....	56
Bekreftelse fra kunde.....	56
Diskuterer med andre	57
Fagspecialister	57
Erfarne versus uerfarne jobbanalytikere.....	57
Diskusjon	59
Oppsummering av funn	59
Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen	59
Hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen.....	59
Metoder for datainnsamling	60

Informasjonskilder.....	60
Utfordringer i jobbanalyser	60
Vurderinger av kvalitet.....	60
Sammenligning av funn, teori og forskning.....	61
Kartlegginger og fremstillinger av krav i kravspesifikasjonen	61
Forskjellige metoder for datainnsamling som er foretrukket i litteraturen og i praksis ...	63
Forskjeller og likheter mellom litteratur og praksis i forhold til bruk av informasjonskilder.....	65
Mangel på kvalitative retningslinjer for hvordan en skal gjøre jobbanalyser	67
Utfordringer i forhold til uforberedte kunder, tid og ressurser.....	68
Mangel på kvalitative vurderingskriterier for jobbanalyse	69
Implikasjoner av studien: Hvordan kan norske virksomheter forbedre praksisen sin?.....	71
Veloverveide begrunnelser av hensikten med jobbanalysen.....	71
Bevisstgjøring av teoretisk rammeverk	71
Begrunnelser og beskrivelser av utvalget.....	72
Begrunnelser og beskrivelser av datainnsamlingsmetoder	73
Begrunnelser og beskrivelser av analysemetode.....	74
Vurderinger av troverdighet	77
Vurderinger av refleksivitet.....	78
Et forslag på hvordan en kan gjennomføre mer effektive intervjuer	79
Hvordan beskrives stillinger i dag og hvordan bør de beskrives i fremtidens arbeidsliv	79
Metodiske betraktninger.....	80
Refleksivitet.....	80
Transparens	81
Troverdighet.	81
Overførbarhet	82
Forslag til videre forskning	82
Konklusjon	85
Referanseliste	86
Vedlegg	96
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD	97
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	100
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	103
Vedlegg 4: Sitater fra informantene som underbygger temaene i resultatkapittelet	107

Innledning

Mennesker er betraktet som organisasjoners viktigste ressurs og er en forutsetning for effektiv organisatorisk ytelse. Derfor er det viktig å investere i gode rekrutteringsprosesser. Fra et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv er det viktig med gode rekrutteringsprosesser siden det er avgjørende for trivselen og produktiviteten til den nyansatte og kollegaene som skal få en ny medarbeider.

Et viktig grunnlag for rekrutteringsprosesser er gode stillingsbeskrivelser slik at både den nyansatte og andre er bevisst over hvilke krav og egenskaper som kreves i stillingen. Dersom det ikke har blitt gjort et grundig arbeid med stillingsbeskrivelsen kan en risikere at den nyansatte slutter fordi han eller henne ikke føler at en mestrer stillingen, eller at stillingen ikke tilfredsstillende hans eller hennes behov. Nye ansettelser er en stor investering. Spesielt i et høykostlandsland som Norge, som er karakterisert av høye lønnsutgifter og et strengt ansettelsesvern. Dersom en i tillegg gjør en feilansettelse vil det medføre ekstra kostnader relatert til nye rekrutteringsprosesser, samtidig som at en må lønne nåværende stillingsinnehaver ut oppsigelsestiden. En risikerer også å tape verdifull tid, framdrift og omdømme. Som et resultat av de negative psykologiske og økonomiske konsekvensene med feilansettelser er det viktig å gjøre grundige stillingsbeskrivelser før en ansetter en ny medarbeider.

Teoretikere og praktikere har lenge vært enige om at jobbanalyse er et viktig fundament i de fleste, om ikke alle, HR-aktiviteter som foregår i virksomheter. Jobbanalyse kan beskrives som *“en systematisk prosess som innebærer innsamling og analyse av informasjon relatert til en stilling”* (Prien, Goodstein, Goodstein & Gamble, 2009, s. 11, egen oversettelse). Ifølge Brannick, Levine og Morgeson (2007) innebærer dette å bryte en stilling ned i mindre arbeidsoppgaver for så å identifisere hvilke områder stillingsinnehaveren må ha kompetanse. Resultatet av jobbanalysen er som regel en skriftlig kravspesifikasjon som inneholder beskrivelser av kravene som stilles i den aktuelle stillingen (Prien et al., 2009).

Fordelene med å gjennomføre jobbanalyser i forbindelse med rekrutteringsprosesser er at det bidrar til at en lettere kan finne rett person. Først og fremst fordi det øker bevisstheten på hvilke forhold som er viktig i stillingen (Morgeson & Dierdorff, 2011). Således setter jobbanalysen grunnlaget for hvordan en bør strukturere rekrutteringsprosessen, noe som også kan øke sannsynligheten for at en finner rett person (Brannick et al., 2007). Jobbanalyser kan i tillegg bidra til mer objektive vurderinger av kandidater, derav sikre en mer rettferdig rekrutteringsprosess (Iversen, 2015).

Temaet i denne studien har sitt opphav i erfaringer fra en praksisperiode i et rekrutteringsfirma. Jeg opplevde det som utfordrende å bistå i rekrutteringsprosesser som

baserte seg på tynne kravspesifikasjoner. Først og fremst fordi det var vanskelig å vite hva som var viktig å avdekke hos kandidatene. For det andre at det følte ambivalent å overlate sannsynligheten for en vellykket ansettelse til tilfeldighetene, noe som strider imot det vi har lært på studiet der det er anbefalt å gjennomføre strukturerte jobbanalyser for å øke sannsynligheten for en vellykket ansettelse. På bakgrunn av dette ble jeg nysgjerrig på hvorfor det i praksis ikke blir lagt mer tid og ressurser til jobbanalyser.

Jobbanalyse er langt ifra et nytt fenomen. Begrepet ble først introdusert i ledelse- og organisasjonslitteraturen av Fredrick Taylor i 1916. Det første steget i teorien hans om vitenskapelig bedriftsledelse (på engelsk: *scientific management*) er viet til systematiske analyser av enkelt elementer i arbeidssituasjoner (Ash, 1988). Tross sitt tidlige opphav er det først i løpet av 1940-tallet at jobbanalyse ble anerkjent som et eget fagfelt (Morgeson & Dierdorff, 2011). Sammenliknet med andre fagfelt har det blitt viet lite oppmerksomhet til forskning på jobbanalyse. Mellom 1960 og 2008 ble det publisert 193 fagfelleverderte artikler om jobbanalyse (Morgeson & Dierdorff, 2011). Selv om en kan anta at antallet har økt siden 2008, gir det en indikasjon på hvor lite forskning det har blitt gjort på jobbanalyse.

Ifølge Morgeson og Dierdorff (2011) sine undersøkelser av forskningstemaer i forskjellige jobbanalyseartikler virker det som at fokuset i forskning har vært på å 1) utvikle instrumenter, prosedyrer og taksonomier, 2) utvikle stillingsklassifiseringer, 3) undersøke bruksområder på jobbanalyseinformasjon, 4) undersøke reliabilitet og validitet og 5) undersøke faktorer som påvirker jobbanalyseinformasjon. Store deler av forskningen som har undersøkt spesifikke jobbanalyseinstrumenter ble publisert før 1990. Mesteparten av forskningen på reliabilitet, validitet og faktorer som påvirker jobbanalyseinformasjon ble publisert etter 1990. Disse trendene gir et inntrykk av hva som har vært i fokus i forskningen.

Det å gjennomføre jobbanalyser stiller store krav til rekrutteres ferdigheter til å samle inn og analysere informasjon. Gode ferdigheter er viktig for å sikre høy kvalitet og treffsikkerhet. En viktig forutsetning for dette er at rekrutterer er i stand til å reflektere over hvordan en selv og ytre faktorer kan påvirke kvaliteten på jobbanalysen. Derfor er hensikten med denne studien å få en bredere forståelse av jobbanalyse ved å sammenlikne eksisterende teori og empiri med praksis i fem norske virksomheter, samt diskutere hvordan en kan forbedre jobbanalysepraksis. Dette fører til følgende problemstilling:

- 1) *Hvordan gjennomfører norske virksomheter jobbanalyser i rekrutteringsprosesser?*
- 2) *Hvordan kan denne praksisen eventuelt forbedres?*

Studiens struktur

Teksten starter med et teorikapittel som presenterer det teoretiske grunnlaget i studien. Jeg vil først ta for meg hvilke valg som må tas i forbindelse med utforming og

gjennomføringer av jobbanalyser. Deretter vil jeg presentere hvilke metoder som blir brukt for å vurdere kvalitet. Teorikapitlet avsluttes med en kort presentasjon av kompetansemodeller som en alternativ metode for å lage stillingsbeskrivelser. Metodekapitlet presenterer studiens vitenskapelige ståsted, beskrivelser av utvalg, metode for datainnsamling og analyse av datamaterialet. I resultatkapitlet blir det først foretatt en redegjørelse av konteksten informantene arbeider i, etterfulgt av påfølgende beskrivelser av de mest fremtredende temaene fra analysen. Studien avsluttes med implikasjoner av studien, metodiske betraktninger, forslag til videre forskning, før det avsluttes med en konklusjon.

Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil det bli presentert litteratur og forskning som anses som relevant for problemstillingen. Sammenliknet med andre fagområder innenfor organisasjonspsykologi eksisterer det lite teori og forskningslitteratur på jobbanalyse. Av hva jeg erfarer er det meste som finnes av litteratur publisert i USA. Jeg har funnet lite litteratur fra Skandinavia etter omfattende søk etter litteratur. Som et resultat av begrensninger i litteraturen har jeg valgt å inkludere noen lærebøker i teorikapittelet for å få et bredere innblikk i jobbanalyse. Det er viktig å understreke at studiens teorikapittel har ingen intensjon om å presentere et helhetlig sammendrag av litteratur og forskning på jobbanalyse. Formålet er å skape en forståelse av hva som har vært i fokus de siste tiårene.

Jobbanalyser avhenger av en rekke valg som reflekterer de mange måtene det kan gjennomføres i praksis. Disse valgene omhandler 1) hvilke temaer som kartlegges, 2) hvilke metoder for datainnsamling som benyttes, 3) hvilke informasjonskilder informasjon samles inn fra og 4) hvordan temaer analyseres (Brannick et al., 2007). I det følgende vil det bli presentert teori og forskning på hver av disse valgene som må tas i forbindelse med utførelser av jobbanalyser.

Temaer som kartlegges i jobbanalysen

Det finnes flere typer av informasjon som kan tilby et innblikk i en stilling. Det å behandle alle former for informasjon relatert til en stilling ville imidlertid gjøre det vanskeligere å systematisere og identifisere hva som er viktig i stillingen. Ifølge Morgeson og Dierdorff (2011) varierer jobbanalyser på bakgrunn av hvilke former for informasjon som er i fokus i analysen. De deler jobbanalyseinformasjon inn i tre kategorier: 1) jobbaktiviteter som skal utføres i stillingen, 2) egenskaper ved personen som skal utøve stillingen og 3) konteksten stillingen skal utøves i. I det følgende vil jeg presentere temaer som kan inngå i hver av disse kategoriene.

Jobbaktiviteter. Den første kategorien representerer det som i litteraturen blir omtalt som en jobborientert tilnærming til jobbanalyse. Innenfor denne kategorien er en interessert i å kartlegge informasjon relatert til forskjellige jobbaktiviteter som inngår i den aktuelle stillingen (Dierdorff & Wilson, 2003). Hva som er viktig å avdekke varierer på bakgrunn av hver enkelt virksomhets utfordringer, behov og ressurser. Det finnes imidlertid noen fokusområder som går igjen i litteraturen og som anses som viktige å avdekke innenfor denne kategorien (Fine & Crownshaw, 1999; Fine & Getake, 1995; Morgeson & Dierdorff, 2011; Prien et al., 2009): 1) Stillingens formål og resultater som skal oppnås, 2) arbeidsoppgaver som skal utføres i stillingen og 3) ansvarsområder som er tilknyttet stillingen. I det følgende

vil jeg foreta en presentasjon av disse fokusområdene og elementer som kan være hensiktsmessig å avdekke innenfor hver av disse.

Stillingsens formål. Det virker å være enighet i litteraturen om at jobbanalysen bør definere hva som er målet med stillingen. Målene som inngår i stillingen bør være så konkrete og realistiske som mulig, slik at stillingsinnehaveren skal ha mest mulig riktig oppfatning av hva han eller hun skal gjøre, og hvilke resultater som er forventet (Skorstad, 2015). Det er anbefalt å formulere målbare mål slik at både arbeidsgiver og stillingsinnehaver vet når målene er oppnådd eller ikke (Brannick et al., 2007). Dersom målene i stillingen er relatert til antall salg er det relativt lett å måle når målene er oppnådd, men det er ikke alltid like lett å operasjonalisere mål. Hvordan skal en for eksempel måle om en har utviklet en god rekrutteringsstrategi?

Arbeidsoppgaver. En tydelig forståelse av målene som inngår i stillingen er en viktig forutsetning for å avdekke hvilke arbeidsoppgaver som må utføres for å oppnå disse målene (Fine & Getkate, 1995). En utfordring når en skal beskrive arbeidsoppgaver er å velge hvordan en skal beskrive arbeidsoppgavene og hvor detaljerte disse beskrivelsene skal være. Fine og Getkate (1995) foreslår at beskrivelser av arbeidsoppgaver bør inneholde 1) hvilke handlinger som skal utføres for å fullføre arbeidsoppgavene og 2) hvilke resultater som skal oppnås gjennom arbeidsoppgavene. Det er viktig med detaljerte beskrivelser, men ikke for detaljerte. Derfor er det anbefalt i litteraturen at de viktigste og mest krevende arbeidsoppgavene prioriteres, mens mindre viktige arbeidsoppgaver og arbeidsoppgaver som utføres sjeldent, nedprioriteres i kravspesifikasjonen (Prien et al., 2009). Således kan det være hensiktsmessig å gjennomføre graderinger av vanskelighetsgraden og viktighetsgraden til forskjellige arbeidsoppgaver (Brannick et al., 2007).

Ansvar. Dersom det er forskjellige ansvarsområder tilknyttet stillingen, bør dette vurderes og spesifiseres i kravspesifikasjonen (Dierdorff & Wilson, 2003). Dette er viktig fordi det gir en indikasjon på hvor mye autoritet og ansvar stillingsinnehaveren skal ha i stillingen (Brannick et al., 2007). Har vedkommende for eksempel personalansvar bør det komme frem i kravspesifikasjonen hvor mange som rapporterer til han eller henne.

Egenskaper ved personen. Den andre kategorien representerer det som litteraturen omtaler som en arbeider- eller rolleorientert tilnærming til jobbanalyse, der en har fokus på informasjon relatert til hvilke kompetanser som stillingsinnehaveren må ha for å lykkes i stillingen (Sackett & Lazco, 2003). Kompetanse er imidlertid ikke et entydig begrep. Derfor er det viktig å understreke at denne studien vil forholde seg til begrepet i sammenheng med arbeidslivet. Kompetanse kan forstås som en fellesbetegnelse av kravene en stillingsinnehaver bør tilfredsstille når det gjelder kunnskaper, erfaringer, ferdigheter og personlige egenskaper,

slik at vedkommende skal kunne utføre arbeidet på en effektiv måte (Campion., 2011; Schippmann et al., 2000). Hvilke kompetanser som inngår i fellesbetegnelsen er ikke ensbetydende. Noen velger å inkludere brede konsepter, som for eksempel motivasjon, verdier og holdninger (Chen & Naquin, 2006), mens andre velger å inkludere kompetanser som går på team- og organisasjonsnivå (Athey & Orth, 1999). Ifølge Stevens (2013) sin litteraturgjennomgang av ulike definisjoner på kompetanse, virker det som at de fleste forskere har løst dilemmaet med begrepets tvetydighet ved å akseptere at flere forskjellige konsepter kan inkluderes. I det følgende velger jeg å gå nærmere inn på de kompetansene som er mest omtalt i litteraturen.

Kunnskap. En jobbanalyse bør identifisere hvilke former for kunnskap stillingsinnehaveren vil trenge for å utføre arbeidsoppgavene i stillingen (Morgeson & Dierdorff, 2011). Kunnskap kan defineres som en samling av diskrete, men relaterte faktainformasjoner om et gitt domene (Constanza, Fleishman & Marshall-Mies, 1999), som for eksempel organisasjonspsykologi. Kunnskap kan være aktuelt for flere forskjellige stillinger, eller en bestemt stilling (Peterson et al., 2001). I sammenheng med jobbanalyse blir kunnskap oftest demonstrert gjennom utdanning (Prien et al., 2009), eller forskjellige taksonomier på kunnskap (se for eksempel Constanza et al., 1999). Som regel ønsker en å fastsette et minimumskrav til kunnskap (Sanchez & Levine, 2009), eller et skille mellom kunnskap stillingsinnehaveren må ha og kunnskap som det er ønskelig at stillingsinnehaveren skal ha (Brannick et al., 2007).

Erfaringer. Jobbanalysen bør gi en indikasjon på hvilke erfaringer som er relevante og nødvendige i stillingen (Morgeson & Dierdorff, 2011). Eksempler på erfaringer er arbeidserfaring i sammenheng med den aktuelle stillingen, eller erfaringer med relevante kurs og sertifiseringer (Peterson, et al., 2001). Tanken er at tidligere erfaringer vil tilby de kunnskapene og ferdighetene som trengs for å lykkes i stillingen (Peterson et al., 2001).

Ferdigheter. Denne kategorien reflekterer et individs lærte kapasitet til å utføre forhåndsbestemte oppgaver eller aktiviteter (Peterson et al., 2001). Tanken er at ferdigheter kan bidra til mer effektiv jobbutførelse (Morgeson & Dierdorff, 2011). Ferdigheter kan deles inn i grunnleggende og kryssfunksjonelle ferdigheter. Grunnleggende ferdigheter handler om en kapasitet som tilrettelegger for økt kunnskapsnivå og læring (Peterson et al., 2001). Denne kategorien kan deles inn i innholdsferdigheter og prosessferdigheter (Peterson et al., 2001). Innholdsferdigheter brukes for å tilegne spesifikke ferdigheter innenfor forskjellige domener, som for eksempel skriftlige ferdigheter (Peterson et al., 2001). Prosessferdigheter reflekterer hvordan vi bearbeider informasjon for å fremme læring, som for eksempel ferdigheter for kritisk tenkning (Peterson et al., 2001). Kryssfunksjonelle ferdigheter omfatter ferdigheter

som fremmer ytelse på tvers av stillinger, som for eksempel tekniske ferdigheter (Mumford, Peterson & Childs, 1999) eller sosiale ferdigheter (Kihlstrom & Cantor, 2000).

Evner. Dersom stillingsinnehaveren må ha spesielle evner for å utføre stillingen, bør dette spesifiseres i kravspesifikasjonen. Evner kan defineres som den relativt vedvarende kapasiteten vi har til å utføre en rekke forskjellige aktiviteter (Fleishman, Costanza & Marshall-Mies, 1999). Skal en ansette en konsulent i et lederutviklingsfirma, kan det være relevant med gode problemløsende ferdigheter for å komme med forslag til forbedring hos lederne. Skal en ansette en selger, kan det være aktuelt med gode kommunikasjonsevner.

Personlige egenskaper. Hvis det er momenter ved stillingen som stiller krav til personlige egenskaper, bør dette spesifiseres i kravspesifikasjonen. I nyere tid har det blitt utviklet flere forskjellige personlighetstaksonomier som har gjort det enklere å definere og beskrive personlige egenskaper. Femfaktormodellen (på engelsk: *Big Five*) er den mest populære taksonomien på personlighet, og beskriver empirisk fem personlighetstrekk (nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet, planmessighet og omgjengelighet), som til sammen beskriver variasjoner i menneskets personlighet (Costa & McCrea, 1995). Det har blitt utviklet flere personlighetstester som har tatt utgangspunkt i femfaktormodellen. Den mest utforskete er NEO-PI R (Revised NEO Personality Inventory) (Morgeson & Dierdorff, 2011). Tanken er at det kan være lettere å gjennomføre jobbanalyser dersom en tar utgangspunkt i eksisterende personlighetsteorier eller personlighetstester, siden det gir et vokabular for å beskrive personlige egenskaper (Prien et al., 2009).

Kontekst. Johns (2006) definerer arbeidskontekst som de muligheter og begrensinger som finnes i den situasjonen arbeidet skal utføres i. Disse mulighetene og begrensingene omfatter både arbeidsrelaterte-, sosiale og fysiske aspekter som vil påvirke forekomsten og betydningen av forskjellige atferder og funksjonelle forhold i en stilling. Ifølge Johns (2006) omfatter den arbeidsrelaterte konteksten strukturelle forhold som påvirker blant annet mengden autonomi og myndighet, samt hvilke ressurser som er tilgjengelige i stillingen. Den sosiale konteksten gjenspeiler hva som kjennetegner de mellommenneskelige interaksjonene som vil påvirke stillingen, som for eksempel kommunikasjonsmønster, samarbeidsforhold og konfliktnivå (Johns, 2006). Den fysiske konteksten omfatter fysiske aspekter som vil påvirke utførelser av stillingen, som for eksempel støynivå, temperatur og belysning (Johns, 2006).

Andre potensielle temaer. Det finnes andre temaer det kan være aktuelt å kartlegge i forbindelse med jobbanalyser. På grunn av begrensinger i studiens omfang, har jeg valgt å ikke gå nærmere inn på disse. Eksempler på slike temaer er verktøy, profesjonelle standarder og offentlige lovgivninger (Brannick et al., 2007).

Oppsummering av temaer som kartlegges i jobbanalysen. Det å behandle alle former for informasjon relatert til en stilling kan gjøre det vanskelig å systematisere og identifisere hva som er viktig i stillingen. Derfor er det anbefalt å velge hvilke informasjoner som skal kartlegges på bakgrunn av hva som er hensikten med jobbanalysen (DuVernet, Wilson & Dierdorff, 2015). Hvis hensikten er å få en forståelse av arbeidsoppgavene som skal utføres i stilling, kan det være hensiktsmessig å ha en oppgaveorientert tilnærming til jobbanalysen (Dierdorff & Wilson, 2003). Dersom hensikten er å kartlegge ferdigheter og egenskaper som stillingsinnehaveren må ha for å lykkes i stillingen, kan det være nyttig å ha en arbeider-/ rolleorientert tilnærming til jobbanalysen (Sackett & Lazco, 2003).

Metoder for datainnsamling innen jobbanalyse

Etter at en har bestemt hvilke former for informasjon en skal kartlegge, er det neste steget å velge hvilke datainnsamlingsmetoder en skal benytte. I det følgende vil jeg foreta en presentasjon av datainnsamlingsmetodene som er mest omtalt i litteraturen.

Spørreskjema. Den mest utforskede metoden for datainnsamling innen jobbanalyse er spørreskjema (Morgeson & Dierdorff, 2011). Spørreskjema er en strukturert måte å avdekke kravene som stilles i en stilling (Brannick et al., 2007). De vanligste formatene på spørreskjema inneholder velformulerte og presise spørsmål som informasjonskildene responderer på gjennom skriftlige besvarelser eller skalaer (Prien et al., 2009). I det sistnevnte formatet kan informasjonskilden bli spurt om å rangere viktigheten av konkrete arbeidsoppgaver på bakgrunn av for eksempel en fempunktsskala. Spørreskjemaet kan være skreddersydd organisasjonen eller kommersiell og tilgjengelig for alle, som for eksempel Position Analysis Questionnaire (heretter omtalt som PAQ) (McCormick, Mehcam & Jeanneret, 1977). PAQ inneholder 195 spørsmål som er kategorisert inn i 1) kilder for jobbinformasjon, 2) kognitive prosesser, 3) jobbaktiviteter, 4) mellommenneskelige aktiviteter, 5) kontekst, og 6) jobbrelaterte variabler (McCormick, Mehcam & Jeanneret, 1977). Fordelen med å benytte tilgjengelige spørreskjema er at de som regel har et veletablert design og høy reliabilitet (Prien et al., 2009). Ulempen er at de ikke er tilpasset spesifikke stillinger, noe som setter begrensninger for hvor godt de kan kartlegge stillinger (Prien et al., 2009). Fordelen med å benytte skreddersydde spørreskjema er at de er tilpasset organisasjonens unike stillinger, men prosessen med å utforme slike spørreskjema er betraktet som tidkrevende (Brannick et al., 2007).

Spørreskjema anses som en effektiv metode dersom formålet er å hente inn store mengder med informasjon fra flere forskjellige informasjonskilder (Van De Voort & Whelan, 2012). Standardiserte spørsmål kan gjøre det lettere å gjennomføre kvantitative analyser som kan forenkle prosessen med å identifisere og beskrive kravene som stilles i stillingen

(Morgeson & Dierdorff, 2011). Spørreskjema gir lite rom for å stille oppfølgingsspørsmål, noe som begrenser mulighetene metoden har til å tilby rikholdige beskrivelser av stillingen (Van De Voort & Whelan, 2012). Det å beskrive stillinger kan oppleves som en omfattende og komplisert prosess for informasjonskildene. Derfor kan det være fordelaktig å benytte forhåndsdefinerte standardiserte spørsmål som gir en indikasjon på hvilke typer informasjon de skal fokusere på i besvarelsene sine (Prien et al., 2009).

Intervju. En annen metode for datainnsamling er intervju. Et intervju kan gjøres på mer eller mindre strukturerte måter, og involvere enkeltpersoner eller grupper (Van De Voort & Whelan, 2012). Brannick et al. (2007) anbefaler at en benytter godt planlagte og strukturerte intervjuer. Prien et al. (2009) foreslår at en bruker intervjuguiden, fordi det bidrar til å strukturere intervjuet slik at spesifikke spørsmål om stillingen blir stilt til alle informasjonskildene. Strukturerte intervjuer kan også gjøre det lettere å sammenlikne informasjon fra flere forskjellige informasjonskilder i etterkant av intervjuet (Morgeson & Dierdorff, 2011). Ifølge Van De Voort og Whelan (2012) kan det være hensiktsmessig å være flere som gjennomfører intervjuet, slik at en kan bruke hverandre som sparringspartnere. Informasjonen som samles inn fra intervju bør registreres enten skriftlig eller digitalt (Van De Voort & Whelan, 2012).

Sammenliknet med spørreskjema kan intervju tilby mer rikholdige beskrivelser, siden det er mulig å stille oppfølgingsspørsmål for å oppklare uklarheter (Van De Voort & Whelan, 2012). Det å gjennomføre intervju, spesielt individuelle intervju, kan være en tidkrevende prosess (Brannick et al., 2007). En løsning på dette er å gjennomføre gruppeintervju der en bruker flere informanter i et og samme intervju (ofte omtalt som "*subject matter expert (SME) meetings*" i litteraturen) (Prien et al., 2009). En fordel med å benytte gruppeintervju er at en får tilgang til forskjellige perspektiver og forventinger til stillingen (Morgeson & Dierdorff, 2011). Både intervju og gruppeintervju stiller store krav til intervjuers ferdigheter på intervjuteknikk (Van De Voort & Whelan, 2012). Det er viktig at intervjuer har gode ferdigheter på intervjuteknikk slik at en får samlet inn informasjon av best mulig kvalitet (Van De Voort & Whelan, 2012).

Situasjonskartlegging (*critical incidents*). Situasjonskartlegging er en metode som i motsetning til de andre metodene ikke har til hensikt å få et helhetlig bilde av stillingen (Flanagan, 1954). Hensikten er å avdekke kritiske situasjoner det er viktig at stillingsinnehaveren håndterer på en god og effektiv måte (Brannick et al., 2007). Ifølge Schmitt og Chang (1998) omfatter kritiske situasjoner: 1) Atferd i situasjoner som skiller mellom de som gjør en fremragende jobb og en mindre bra jobb, 2) beskrivelser av situasjoner hvor den aktuelle atferden fant sted, 3) beskrivelser av atferd der det kommer

tydelig frem hva vedkommende gjorde, hva vedkommende hadde ansvar for, og hva som var hensiktsmessig eller uhensiktsmessig med denne atferden og 4) beskrivelser av resultatene av den utviste atferden. I praksis blir gjerne situasjonskartleggingen gjort gjennom et intervju eller en samtale, der personer med god kjennskap til stillingen blir bedt om å beskrive kritiske situasjoner der stillingsinnehaveren har gjort en henholdsvis god eller dårlig jobb (Flanagan, 1954).

Atferdskartlegging (Reportory grid). Ifølge Kelly (1955) er mennesker forskere som undersøker sine omgivelser og lager hypoteser om forskjellige fenomener som testes gjennom ulike handlinger. Hvis antakelsene om et gitt fenomen bekreftes, beholdes de. Dersom antakelsene viser seg for å være feil, blir de revidert. Bekreftede antagelser blir lagret i et eget begrepsapparat som styrer hvordan vi handler med verden (Anderson, 1990). Teorien om “reportory grid” har blitt anvendt innenfor flere fagområder innenfor organisasjonspsykologi, deriblant også jobbanalyse. Teorien er nyttig i sammenheng med jobbanalyse fordi det setter et grunnlag for at en kan foreta bipolare inndelinger av hva som skiller gode stillingsinnehavere fra mindre gode stillingsinnehavere (Smith, 1986). I så måte er det atferden stillingsinnehaverne utøver som utgjør forskjellen mellom dem.

Den såkalte grid-metodikken går ut på at informasjonskilder blir bedt om å beskrive likheter og forskjeller mellom to medarbeidere som enten betraktes som effektiv eller ineffektiv (Anderson, 1990). Analyser av informasjon kan gjøres gjennom en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. I den kvantitative tilnærmingen blir begreper plassert i en matrise og gradert på en skala på bakgrunn av hvor viktige de er for å lykkes (Anderson, 1990). Analysen kan også gjøres gjennom en kvalitativ tilnærming der begreper eller egenskaper blir spesifisert, kategorisert og vurdert på bakgrunn av deres relative betydning (Anderson, 1990). Til slutt blir begreper oversatt til kompetanser som beskriver atferder som resulterer i effektive eller ineffektive utførelser av stillingen. En fordel med å benytte atferdskartlegginger er at det ikke legger noen styringer på informasjonskilden. Det er opp til informasjonskilden selv å bestemme hva som er kritisk for å lykkes i stillingen (Skorstad, 2015). En ulempe er at atferdskartlegginger er tidkrevende og kompliserte prosesser som krever spesifikke ferdigheter (Anderson, 1990).

Observasjon. Dersom en ønsker å få et innblikk i hvordan stillingsinnehavere utøver arbeid i praksis, er observasjon en god metode å benytte. Dette foregår typisk gjennom direkte observasjon der observatør observerer mens stillingsinnehavere utøver arbeid, og noterer ned det han eller hun observerer underveis (Morgeson & Dierdorff, 2011). Metoden er begrenset av at det ikke er alle arbeidsprosesser det er mulig å observere. Hvis stillingen innebærer fysiske og observerbare aktiviteter, kan det være nyttig å få et innblikk i hvordan disse løses i

praksis (Brannick et al., 2007). Dersom arbeidet omfatter kognitive aktiviteter har observasjon en begrenset nytteverdi, siden det er aktiviteter som ikke lar seg observere (Prien et al., 2009). En forutsetning for å lykkes med observasjon er at observasjonsobjektene klarer å opptre naturlig. Direkte observasjon har en tendens til å bli rammet av den såkalte Hawthorneeffekten der observasjonsobjektene opptre annerledes fordi de vet at de blir observert (Adair, 1984). For å gjøre observasjonen mindre synlig, kan det være gunstig å foreta videoobservasjoner (Prien et al., 2009).

Dagbok. En enkel og lite ressurskrevende metode for å samle inn jobbanalyseinformasjon er ved å få avtroppende eller nåværende stillingsinnehaver til å skrive en dagbok om sitt daglige arbeid (Brannick et al., 2007). Denne metoden kan gi rikholdige beskrivelser av stillingsinnehaverens daglige gjøremål, og hvor mye tid vedkommende bruker på disse (Kahlke & Schmidt, 2002). Informasjon som er hentet fra dagbøker har en tendens til å være subjektive. Det avtroppende stillingsinnehaver noterer som viktig i stillingen, trenger ikke å stemme overens med det den nye stillingsinnehaveren opplever som viktig (Kahlke & Schmidt, 2002). Det kan være en fordel å gi noen instruksjoner på hvordan stillingsinnehaveren skal føre dagboken. Først og fremst for å begrense informasjonsmengde, men også for å gjøre det lettere å systematisere informasjonen i ettertid (Prien et al., 2009)

Støtteverktøy for jobbanalyser. Det er ikke til å overse at flere av metodene som er nevnt ovenfor er tidkrevende. Som en konsekvens av dette har det blitt utviklet støtteverktøy som kan brukes i forbindelse med jobbanalyser. Et eksempel på dette er tilgjengelige databaser som gir beskrivelser av forskjellige stillinger, som for eksempel Occupational Information Network (heretter omtalt som O*NET) (Peterson et al., 2001). O*NET er et system bestående av standardiserte stillingsbeskrivelser. Datamaterialet er basert på informasjon hentet fra forskjellige spørreskjema, som er besvart av forskjellige informasjonskilder (se Peterson et al., 2001 for nærmere beskrivelser). Rammeverket til O*NET er organisert inn i seks forskjellige kategorier med informasjon som beskriver: 1) Egenskaper ved stillingsinnehaveren, 2) krav til stillingsinnehaveren, 3) krav til erfaring, 4) kjennetegn ved arbeidsplassen, 5) kjennetegn ved yrket og 6) yrkesspesifikke krav (Peterson et al., 2001). Tanken er at en på bakgrunn av dette rammeverket kan gi veldefinerte beskrivelser av stillinger innenfor en rekke yrker (Morgeson & Doerdorff, 2011). En fordel med slike databaser er at de tilbyr taksonomier som direkte inkorporerer flere nivåer av dataspesifisitet innenfor en rekke yrker. Dette er gunstig fordi det tillater at en kan tilpasse ulike nivåer av spesifisitet innenfor forskjellige yrker (Morgeson & Doerdorff, 2011). En annen fordel er at det tilbyr et felles språk på hvordan en kan beskrive “verden av stillinger” (Peterson et al., 2001).

Oppsummering av datainnsamlingsmetoder i jobbanalyse. Som vi ser finnes det finnes flere forskjellige metoder for datainnsamling innen jobbanalyse. Den mest utforskete metoden for datainnsamling er spørreskjema (Morgeson & Dierdorff, 2011). Fra hva jeg erfarer finnes det lite forskning på de andre datainnsamlingsmetodene. Således finnes det lite forskning som har undersøkt og sammenliknet den respektive effektiviteten til de forskjellige metodene (Morgeson & Dierdorff, 2011). Litteraturen anbefaler imidlertid å kombinere flere forskjellige metoder for å sikre best mulig kvalitet på jobbanalyseinformasjon (DuVernet et al., 2015; Morgeson & Campion, 1997).

Informasjonskilder i jobbanalyse

Det neste steget er å velge hvilke informasjonskilder som er best egnet til å beskrive stillingen. Det finnes flere forskjellige informasjonskilder som kan benyttes i forbindelse med jobbanalyse, der alle tilbyr ulike perspektiver på stillingen. I det følgende vil jeg foreta en presentasjon av informasjonskildene som er mest omtalt i litteraturen.

Eksisterende kildemateriell. Eksempler på eksisterende kildemateriell er tidligere kravspesifikasjoner og stillingsutlysninger som kan være relevante for stillingen (Prien et al., 2009). Andre eksempler er strategiplaner, organisasjonskart, og organisasjonsundersøkelser (Brannick et al., 2007). Rapporter som gir en indikasjon på forventinger til resultater, samt interne dokumenter og manualer om forskjellige forhold, kan være relevant å ta med i betraktning når en skal beskrive stillinger (Brannick et al., 2007; Morgeson & Dierdorff, 2011). Eksisterende databaser, som for eksempel O*NET, kan også være nyttige informasjonskilder (Peterson et al., 2001). En av fordelene med å benytte eksisterende kildemateriell er at det både er kostnadseffektivt og tidsbesparende (Morgeson & Dierdorff, 2011). Utdringer med å benytte eksisterende kildemateriell er at det kan være utradert, samt at det har en tendens til å mangle den dybden og bredden som trengs for å være den eneste informasjonskilden i jobbanalysen (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Stillingsinnehavere. Nåværende eller tidligere stillingsinnehavere kan være nyttige informasjonskilder. Først og fremst fordi de gir et innblikk i hva som kreves av både kunnskaper, ferdigheter og kompetanser for å utføre stillingen på daglig basis (Morgeson & Dierdorff, 2011). En utfordring med å benytte stillingsinnehavere som informasjonskilder er at det kan være utfordrende å få presise beskrivelser av stillingen. En årsak til dette er at det kan være vanskelig å beskrive stillingen med ord (Morgeson & Dierdorff, 2011). En annen årsak er at stillingsinnehavere kan velge å beskrive stillingen på bestemte måter for å oppnå ønsket oppfatninger av seg selv (Gardner & Martinko, 1988), eller sosial aksept fra andre (Marlowe & Crowne, 1961). En tredje årsak er at forskjellige stillingsinnehavere kan ha forskjellige forståelser av en og samme stilling, noe som kan gjøre det vanskeligere å

systematisere og identifisere hvilke elementer som faktisk representerer stillingen (Sanchez & Levine, 2012).

Ledere. Nærmeste leder eller toppleder kan være aktuelle informasjonskilder i jobbanalysen. På bakgrunn av deres hierarkiske posisjon kan det tenkes at de kan tilby et bredere perspektiv på hvilke egenskaper som trengs for å lykkes i stillingen (Morgeson & Dierdorff, 2011). En utfordring med å benytte ledere som informasjonskilder er at de som oftest ikke har direkte innsyn i hvordan arbeidet utføres i praksis, siden de som regel ikke utfører arbeidet selv i sin arbeidshverdag. Derfor er det begrenset hvor detaljerte og nyanserte beskrivelser ledere kan gi (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Ekspert. Disse informasjonskildene består av personer som ikke nødvendigvis gjennomfører arbeidet selv, men som har en form for spesialisering innenfor arbeidet som skal utføres (Morgeson & Dierdorff, 2011). Dersom du for eksempel skal gjennomføre en jobbanalyse på en HR-stilling, kan en hente informasjon fra en arbeids- og organisasjonspsykolog for å få et innblikk i hva arbeidet innebærer. Mens stillingsinnehavere kan gi et innblikk i hvordan stillingen utføres i det daglige, kan eksperter tilby informasjon om det tekniske perspektivet på stillingen, samt hvordan arbeidet ideelt sett burde gjøres (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Personer som gjennomfører jobbanalyser (jobbanalytikere). En jobbanalytiker kan være en intern HR-ansvarlig eller innleid konsulent som har kompetanse på jobbanalyse. Vedkommende har som regel en integrert rolle i form av at han eller hun både utformer og implementerer jobbanalysen. Fordelene med å benytte jobbanalytikere er at de som regel er gode på å systematisere og analysere store mengder med informasjon (Morgeson & Dierdorff, 2011). En utfordring er at jobbanalytikere kan være utsatt for stereotypier, siden de mest sannsynlig har vært eksponert for liknende stillinger fra før (Morgeson & Champion, 1997).

Oppsummering av informasjonskilder. Det finnes forskjellige informasjonskilder som kan tilby ulike perspektiver på stillingen. Forskning har stort sett fokusert på å vurdere kvaliteten på jobbanalyseinformasjon som er gitt av hver av disse informasjonskildene. Tidligere metanalyser viser at informasjon fra eksperter produserer høyere inter-rater-reliabilitet sammenliknet med stillingsinnehavere (Dierdorff & Wilson, 2003). Det har også blitt forsket på ulike faktorer som kan påvirke kvaliteten på jobbanalyseinformasjonen fra de forskjellige informasjonskildene. For å unngå skjevheter og øke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon, er det anbefalt å benytte flere forskjellige informasjonskilder (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Analyse av jobbanalyseinformasjon

En kan foreta både kvantitative og kvalitative analyser av jobbanalyseinformasjon (Brannick et al., 2007). Av hva jeg erfarer er det den kvantitative tilnærmingen i form av statistiske undersøkelser av standardiserte spørreskjema som er mest omtalt og utforsket i litteraturen. I den kvantitative tilnærmingen til jobbanalyse er det vanlig å rapportere *deskriptiv statistikk* som gir en oversikt over distribusjonen, rangeringen og skjevheten i datamaterialet (Brannick et al., 2007). Det er også vanlig å vurdere stabiliteten i undersøkelsene som har blitt gjort. Stabiliteten i datamaterialet blir som regel estimert gjennom forskjellige estimater på *reliabilitet* (Morgeson & Dierdorff, 2011). Dersom det viser seg at det er mye variasjon i datamaterialet, skal en være kritisk i forhold til å bruke datamaterialet som beskrivelsesgrunnlag i jobbanalysen (Brannick et al., 2007). Det er også vanlig å vurdere *validitet* som omhandler gyldigheten til datamaterialet (Morgeson & Dierdorff, 2011). Validitet vurderes som oftest gjennom statistiske undersøkelser, der en undersøker sammenhenger mellom en eller flere variabler i korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser (Brannick et al., 2007). En kan også benytte faktoranalyser for å kategorisere og organisere datamaterialet inn i faktorer som representerer resultatene av analysen (Brannick et al., 2007).

Fra hva jeg erfarer er det viet lite oppmerksomhet til kvalitative analyser av jobbanalyseinformasjon. Jeg har ikke funnet noe forskning eller litteratur som beskriver hvordan en kan gjøre kvalitative analyser av jobbanalyseinformasjon i praksis. En kan anta at kriterier som reliabilitet og validitet også gjør seg gjeldende i kvalitative jobbanalyser, men det er vanskelig å si noe sikkert om hvordan en skal undersøke disse kriteriene i praksis.

Elementer som predikerer fremtidig jobbprestasjon. Når en skal vurdere hvilke elementer som skal inkluderes i kravspesifikasjonen, kan det være nyttig å vurdere disse på bakgrunn av forskning på fremtidig jobbprestasjon. Jobbprestasjon kan defineres som observerbare handlinger som er relevante for organisasjonens overordnede mål (Campbell, McHenry & Wise, 1990). Et veletablert forskningsfunn innenfor organisasjonspsykologi er at mål på generell mental kapasitet er en sterk prediktor for jobbprestasjon (Scherbaum, Goldstein, Yusko, Ryan, & Hanges, 2012). Dette er blant annet bekreftet av en metaanalyse av Schmidt og Hunter (1998), der mål på generell mental kapasitet viste den høyeste prediktive validiteten. Denne validiteten viste seg for å øke med grad av kompleksitet i stillinger på tvers av organisasjoner, land og yrker (Schmidt & Hunter, 1998). Femfaktormodellen er det teoretiske rammeverket på personlighet som er en av de mest anvendt i forskning på personlighet og jobbprestasjon (Sjöberg, 2014). Forskning viser at trekkene planmessighet og emosjonell stabilitet kan predikere jobbprestasjon innenfor de fleste stillinger (Barrick, Mount & Judge, 2001; Hurtz & Donovan, 2000).

Vurderinger av kvalitet i jobbanalyser

Det er viktig å foreta vurderinger av kvaliteten på jobbanalysen for å sikre at informasjonen som er hentet ut av analysen er troverdig og gyldig i forhold til den aktuelle stillingen som den har til hensikt å beskrive. I det følgende vil jeg presentere hvordan kvaliteten på jobbanalyse har blitt konseptualisert og operasjonalisert, før jeg vil presentere forskning som har undersøkt kvaliteten på jobbanalyser.

Metoder som benyttes for å undersøke kvaliteten på jobbanalyser.

Konseptualiseringer og operasjonaliseringer av kvaliteten på jobbanalyse har tradisjonelt sett hatt grunnlag i et positivistisk paradigme i form av klassisk test-teori (Campion, Morgeson & Mayfield, 1999). Innenfor klassisk test-teori er det antatt at det finnes en feilkomponent og en “sann skår” for alle målinger av en konkret stilling, der den sanne skåren er stabil over tid og kontekstuhengig (Morgeson & Dierdorff, 2011). Et eksempel på et mål er hvordan forskjellige informasjonskilder som for eksempel stillingsinnehavere, ledere eller eksperter vurderer stillingen. Enhver målingsvariasjon mellom den sanne skåren og de observerte skårene på stillingen er betraktet som en komponent av tilfeldige feil som kan bli eliminert, redusert eller aggregert over tid eller forskjellige målinger (Nunnally & Bernstein, 1994). Ved å slå sammen skårene til de forskjellige målingene finner en frem til den sanne skåren til stillingen. I så måte blir kvaliteten eller validiteten på jobbanalyseinformasjon vurdert på bakgrunn av samsvaret mellom skårene til forskjellige informasjonskilder, typisk estimert som interrater-reliabilitet (Morgeson & Campion, 2000).

En alternativ tilnærming til klassisk test-teori er generaliserbarhetsteori. Denne teorien tar i likhet med klassisk test-teori utgangspunkt i at det finnes en sann skår for en gitt stilling. Det som skiller generaliserbarhetsteorien fra klassisk test-teori er at den tar høyde for at den sanne skåren blir påvirket av forholdene målingene blir tatt i, noe som strider imot klassisk testteori som hevder at målingsvariasjon er tilskrevet tilfeldige feil (Nunnally & Bernstein, 1994). Derfor ønsker en innen generaliserbarhetsteori å identifisere målefeil for å kunne forutsi variasjoner som forekommer i de forskjellige målingene (Morgeson & Campion, 2000). Mens en innenfor klassisk testteori har mulighet til å estimere én feilkilde av gangen (for eksempel variasjoner mellom forskjellige informasjonskilder), kan en innenfor generaliserbarhetsteori estimere flere feilkilder (for eksempel variasjoner mellom datainnsamlingsmetoder og informasjonskilder). Denne tilnærmingen kan betraktes som mer realistisk, siden det sannsynligvis finnes flere feilkilder som alle kan påvirke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon på ulike måter (Morgeson & Campion, 2000). Også denne tilnærmingen vurderer kvaliteten på jobbanalyseinformasjon på bakgrunn av estimeringer av reliabilitet (Morgeson & Dierdorff, 2011).

I løpet av de siste tiårene har det blitt foreslått et flerdimensjonalt perspektiv for å få et mer helhetlig bilde av hvordan ulike faktorer påvirker kvaliteten på jobbanalyseinformasjon (Morgeson & Dierdorff, 2011). Hvilke indikatorer som skal benytte i den helhetlige vurderingen av jobbanalyseinformasjon er fortsatt et tema for diskusjon (DuVernet et al., 2015). Morgeson og Campion (1997) foreslår at kvaliteten på jobbanalyseinformasjon bør vurderes på bakgrunn av følgende seks indikatorer: 1) *Interrater-reliabilitet* som representerer konsistensen på vurderingene som er gjort av forskjellige informasjonskilder (Shrout & Fleiss, 1979). 2) *Interrater-enighet* som reflekterer det absolutte nivået av enighet mellom forskjellige informasjonskilder, og gir en indikasjon på hvor enige informasjonskildene er i sine vurderinger (Aguinis, Henle & Ostroff, 2001). 3) *Diskriminering av stillinger* som gir en indikasjon på hvor godt informasjonskildene klarer å skille mellom forskjellige stillinger når de analyserer arbeid (DuVernet et al., 2015). 4) *Bekreftelse av faktorstruktur* som handler hvor kompleks eller flerdimensjonal faktorstrukturen til et jobbanalyseinstrument eller datamateriale er (DuVernet et al., 2015). 5) *Gjennomsnittsmålinger* som representerer upassende forhøyede eller forminskede vurderinger i jobbanalysen (Morgeson & Dierdorff, 2011). 6) *Fullstendigheten til stillingsinformasjonen* som reflekterer hvor godt jobbanalyseinformasjonen kan gi omfattende beskriver av den aktuelle stillingen (DuVernet et al., 2015). Tanken er at skårene på indikatorene som er nevnt ovenfor kan gi mer helhetlige vurderinger av kvaliteten på jobbanalyseinformasjon.

Metodene som er nevnt ovenfor er basert på antagelsen om at det i enhver stilling eksisterer en “sann skår” som indikerer korrekte beskrivelser av stillingen (Morgeson & Campion, 2000). Denne antagelsen har blitt kritisert på flere hold. Mye av denne kritikken er basert på at det er problematisk å forholde seg til arbeid som konstante enheter i dagens dynamiske arbeidsliv (Morgeson & Dierdorff, 2011; Sanchez & Levine, 2000). Sanchez og Levine (2000) argumenterer for at våre oppfattelser av en konkret stilling er sosialt konstruert av våre meninger og antagelser om stillingen. Således virker det upassende å vurdere kvaliteten på jobbanalyseinformasjon på bakgrunn av sanne skårer, siden beskrivelsene av stillingen mest sannsynligvis er påvirket av informasjonskildenes oppfattelser av stillingen.

Metoder som ikke vurderer jobbanalyseinformasjon på bakgrunn av “sanne skårer”. Dersom en skal gå bort fra å vurdere jobbanalyseinformasjon på bakgrunn av “sanne skårer”, åpner det opp for at jobbanalyseinformasjon kan operasjonaliseres og tolkes på nye måter. Sanchez og Levine (2000) foreslår et mer pragmatisk perspektiv på vurderinger av jobbanalyseinformasjon. De foreslår å vurdere kvaliteten på jobbanalyseinformasjon på bakgrunn av *konsekvens-validitet*, som refererer til de positive eller negative konsekvensene jobbanalyseinformasjonen kan ha. Denne tilnærmingen tilbyr et nytt perspektiv på kvalitet

ved å vurdere nytten av jobbanalyseinformasjon. Perspektivet har imidlertid blitt kritisert i forhold til om det er riktig å behandle nytten og kvaliteten på jobbanalyseinformasjon som det samme (Morgeson & Campion, 2000). Morgeson og Campion (2000) foreslår at en bør gå bort fra å vurdere kvalitet, og heller fokusere på å validere hvor godt jobbanalyseinformasjonen beskriver det som faktisk trengs i den konkrete stillingen (Morgeson & Campion, 2000). Selv om forslagene til Sanchez og Levine (2000) og Morgeson og Campion (2000) foreslår nye perspektiver på hvordan en kan evaluere jobbanalyseinformasjon, har de blitt kritisert for at de ikke har kommet med et konkret forslag på hvordan dette kan gjøres i praksis.

Mangel på kvalitative vurderingskriterier på kvalitet. Samtlige av forslagene som er nevnt ovenfor har en kvantitativ tilnærming til vurderinger av kvalitet. Jeg har ikke funnet noen forslag på hvordan en kan gjøre mer kvalitative vurderinger av kvaliteten på jobbanalyse.

Forskning på faktorer som kan påvirke kvaliteten på jobbanalyser

Som nevnt ovenfor er det nærliggende å tenke at jobbanalyseinformasjon kan være utsatt for systematiske kilder for varians, noe som begrenser hvor effektive og treffsikre de tradisjonelle metodene for å vurdere kvalitet er. I det følgende vil jeg foreta en gjennomgang av forskjellige faktorer som kan påvirke jobbanalyseinformasjon. Før jeg begynner er det viktig å understreke at selv om flere av faktorene er begrunnet av jobbanalyseforskning, er noen av dem mer spekulative i sin natur og basert på antagelser.

Effekter jobbinformasjon kan ha på kvalitet. Det har blitt gjennomført flere studier som har undersøkt hvilke typer av jobbinformasjon som kan tilby høyest kvalitet. Det som virker å være mest utforsket er hvordan informasjon om jobbaktiviteter og egenskaper ved personen kan påvirke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon (Dierdorff & Morgeson, 2009). Jobbaktiviteter er betraktet som mer objektiv og verifiserbar, siden atferd og arbeidsoppgaver er betraktet som relativt konkrete og observerbare (Dierdorff & Morgeson, 2009). I motsetning blir informasjon relatert til egenskaper ved personen betraktet som subjektive og mer påvirket av menneskelige bedømmelser (Morgeson & Campion, 1997). Således er det en antagelse om at det vil være forskjeller i forhold til kvaliteten på disse to typene av jobbinformasjon. Dierdorff & Morgeson (2009) og DuVernet et al. (2015) bekreftet denne oppfattelsen i sine studier. De fant at informasjon om jobbaktiviteter har høyere reliabilitet sammenliknet med informasjon relatert til egenskaper ved personen som skal utøve stillingen.

Det har også blitt gjennomført studier som har undersøkt om forskjellige nivåer av spesifisitet innenfor hver av disse typene av jobbinformasjon kan påvirke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon. Forskning viser blandete resultater. Dierdorff og Wilson (2003) fant

i sin studie at nivået av spesifisitet kan påvirke forskjellige estimeringer av reliabilitet der mer spesifikke beskrivelser produserte høyere reliabilitet, sammenliknet med beskrivelser med lavere spesifisitet (Dierdorff & Wilson, 2003). DuVernet et al. (2015) fant i motsetning at spesifikke beskrivelser av arbeidsoppgaver ikke ga høyere reliabilitet.

Effekter datainnsamlingsmetoder kan ha på kvalitet. Vurderinger av kvaliteten på datainnsamlingsmetoder som benyttes innen jobbanalyse har stort sett fokusert på å evaluere veletablerte standardiserte spørreskjema (Morgeson & Dierdorff, 2011). Mye av denne forskningen ser ut til å evaluere kvaliteten på disse spørreskjemaene på bakgrunn av kvaliteten på jobbanalyseinformasjon de kan tilby (se for eksempel Dierdorff & Wilson, 2003). Det finnes få studier som har sammenliknet kvaliteten på forskjellige metoder for datainnsamling innen jobbanalyse. Levine, Ash og Bennett (1980) gjennomførte en studie der de vurderte kvaliteten på fire forskjellige datainnsamlingsmetoder. Henholdsvis en metode for kritiske situasjoner (Flanagan, 1954), en metode for arbeidselementer (Primoff & Eyde, 1988), PAQ (for beskrivelse, se side 9) (McCormick et al., 1975), og oppgaveanalyse (U.S Department of Labor, 1972). Metodene ble vurdert på bakgrunn av eksperter vurderinger av kvaliteten og nytten til de forskjellige datainnsamlingsmetodene. Resultatene av studien viste få signifikante effekter hos de forskjellige metodene. De få forskjellene som ble funnet var at PAQ ble vurdert som dårligere til å beskrive generelle aspekter ved forskjellige stillinger og spesifikke stillingskomponenter internt i forskjellige stillinger, sammenliknet med de andre metodene. PAQ ble også vurdert som et dårligere grunnlag for å utvikle mål på jobbprestasjon sammenliknet med de andre metodene. Informasjon fra kritiske situasjoner ble vurdert for å være av høyere kvalitet og for å være et bedre grunnlag for å utvikle mål på jobbprestasjon, sammenliknet med de andre metodene. Det er flere begrensninger i denne studien som det er viktig å ta med i betraktning når en skal vurdere disse funnene. Det kan tenkes at respondentene hadde forskjellige kjennskaper til metodene, noe som kan ha begrenset deres evner til å vurdere kvaliteten på dem. Metodene som ble undersøkt kan dessuten utføres på flere forskjellige måter, noe som kan gjøre det vanskelig å si noe om deres respektive nytte i forbindelse med seleksjon. Det ser ut til at undersøkelser som evaluerer og sammenlikninger datainnsamlingsmetoder innen jobbanalyse fortsatt er helt i startfasen, til tross for at studien til Levine, Ash og Bennett (1980) ble utført for snart førti år siden. Det vil kreve mer fokus på å utvikle gode prosedyrer og teknikker på hvordan en skal vurdere og sammenlikne datainnsamlingsmetoder, før en kan begynne å undersøke forskjeller mellom disse.

Som vi har vært inne på tidligere er det anbefalt å bruke flere datainnsamlingsmetoder for å øke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon. Tanken er at bruk av flere metoder muliggjør trianguleringer (DuVernet et al., 2015). Studier har visst blandete resultater. Maurer og Tross

(2000) fant i sin studie at samme type jobbinformasjon ble bekreftet gjennom gruppeintervju med en komité bestående av eksperter, og spørreskjema utført av stillingsinnehavere.

DuVernet et al. (2015) fant ikke støtte for at bruk av flere metoder kan øke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon.

Det er viktig å understreke at vurderinger av validitet og reliabilitet ikke nødvendigvis gir en indikasjon på hvor gode de forskjellige datainnsamlingsmetodene innen jobbanalyse er. En metode som gir reliabel informasjon på et sted, til et gitt tidspunkt, for en gitt gruppe respondenter, trenger ikke nødvendigvis å gi reliabel informasjon i en annen kontekst, på et annet tidspunkt, med et annet utvalg (Skorstad, 2015). Når det gjelder vurderinger av validitet er det ifølge Skorstad (2015) en feilslutning å si at en undersøkelse er valid eller ikke. Det er våre individuelle vurderinger av informasjonen som er hentet ut av undersøkelsen som forteller noe om validitet.

Effekter sosiale og kognitive faktorer kan ha på kvalitet. Forskning innenfor sosial og kognitiv psykologi har i en årrekke demonstrert hvordan menneskelige bedømmelser kan være utsatt for unøyaktighet (Morgeson & Campion, 1997). Først i nyere tid har det blitt rettet fokus på hvordan menneskelige bedømmelser kan påvirke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon (Morgeson & Dierdorff, 2011). Det som kanskje er det viktigste teoretiske bidraget innenfor jobbanalyseforskning, er Morgeson og Campion (1997) sine forslag på seksten sosiale og kognitive kilder til unøyaktighet. De argumenterer for at de sosiale kildene til unøyaktighet er skapt av “det normative presset vi opplever i vårt sosiale miljø, og reflekterer det faktum at hvert enkelt individ handler i en sosial kontekst”. De kognitive kildene til unøyaktighet reflekterer “utfordringer som er relatert til våre begrensinger til å prosessere informasjon” (Morgeson & Campion, 1997). I det følgende vil jeg foreta en gjennomgang av noen utvalgte sosiale og kognitive kilder til unøyaktighet. For en helhetlig presentasjon av alle kildene, se Morgeson og Campion (1997).

De sosiale kildene til unøyaktighet er delt inn i sosiale innflytelsesprosesser og selvpresentasjonsprosesser (Morgeson & Campion, 1997). De sosiale innflytelsesprosessene er videre delt inn i tre forskjellige prosesser som oppstår når en skal foreta vurderinger i gruppesituasjoner. Et eksempel på en slik prosess er *konformitetspress*, som reflekterer at en gruppe kan utøve normativt press for å oppnå konsensus (Hackman, 1992). Selvpresentasjonsprosessene inkluderer tre prosesser som alle reflekterer hvordan vi mennesker forsøker å presentere oss selv på bestemte måter. Dette kan foregå gjennom *sosial ønskelighet*, som reflekterer at vi mennesker utøver atferd som antas for å være sosialt aksepterte for å oppnå sosial aksept fra andre (Marlowe & Crowne, 1961). Eller for eksempel

etterspørseleffekter som omfatter tendensen vi mennesker har til å svare på bestemte måter for å bekrefte eksterne forventinger (Morgeson & Campion, 1997).

De kognitive kildene til unøyaktighet er delt inn i begrensinger i informasjonsprosesseringsystemer og skjevheter i informasjonsprosesseringsystemer (Morgeson & Campion, 1997). Begrensinger i informasjonsprosesseringsystemer inkluderer tre forskjellige prosesser. Et eksempel på en slik prosess er *heuristikker*, som reflekterer tendensen vi mennesker har til å stole på forenklete heuristikker når vi skal foreta vurderinger (Tversky & Kahneman, 1974). Siden disse heuristikkene kun gir et forenklet bilde av virkeligheten, er det sannsynlig at vi kan foreta feilaktige vurderinger av virkeligheten. Skjevheter i informasjonsprosesseringsystemer inkluderer syv prosesser (Morgeson & Campion, 1997). Et eksempel på en slik prosess er *skjødesløshet*, som reflekterer at informasjonskilder har en tendens til å være uoppmerksomme i sine besvarelser (Morgeson & Campion, 1997). Et eksempel på dette er at informasjonskilden ikke leser spørsmålene i spørreskjemaet godt nok, og derav avgir upresise eller feilaktige responser. Et annet eksempel på en prosess er *ekstrainformasjon*, som er en prosess som oppstår når vi inkluderer informasjon som egentlig ikke er relevant for jobbanalysen (Morgeson & Campion, 1997).

Effekter kontekstuelle faktorer kan ha på kvalitet. I litteraturen virker det å være en felles forståelse av at stillinger ikke bør forstås som isolerte enheter, men som noe som formes av konteksten den er i (Katz & Kahn, 1978). Ifølge Morgeson og Dierdorff (2011) har det vært vanlig å undersøke innflytelsen kontekstuelle faktorer har på jobbanalyseinformasjon gjennom variansanalyser som tillater at et bredt spekter av kontekstuelle faktorer kan undersøkes samtidig, eller mer spesifikke undersøkelser av kategorier av variabler som for eksempel avgrensede arbeidsoppgaver, sosiale eller fysiske elementer ved arbeidskonteksten. Begge tilnærmingene til variansanalyse har blitt benyttet innenfor jobbanalyseforskning. Dierdorff, Rubin og Morgeson (2009) brukte begge tilnærmingene da de gjennomførte en studie på hvordan informasjonskilder vurderer forskjellige krav til lederroller. De fant at hvilket yrke lederen var leder i kunne forklare 4-39% av variansen i informasjonskildenes rangeringer av 18 arbeidsrollekrav. Spesifikke konteksteffekter som for eksempel autonomi, gjensidigavhengighet og arbeidsforhold, utgjorde 18% av variansen i informasjonskildenes rangeringer.

Studien ovenfor har behandlet kontekstuelle faktorer som hoved effekter der en undersøker hvilke direkte innvirkninger kontekstuelle faktorer har på for eksempel jobbaktiviteter og egenskaper ved stillingsinnehaveren. En utfordring med å behandle kontekstuelle faktorer som hoved effekter er at det ikke tar høyde for at de også kan fungere som moderatører mellom jobbkrav og jobbatferd (Johns, 2006). Studier viser at kontekstuelle

faktorer som for eksempel støtte for kreativitet, kan ha modererende effekter på egenskaper ved stillingsinnehaveren som for eksempel åpenhet (se for eksempel Baer & Oldham, 2006). Derfor er det etterspurt studier som undersøker hvilke modererende effekter kontekstuelle faktorer kan ha på jobbanalyseinformasjon (Sanchez & Levine, 2012).

Oppsummering av vurderinger av kvalitet i jobbanalyse. Kvalitet har tradisjonelt sett blitt vurdert på bakgrunn av samsvaret mellom observerte målinger og såkalte “sanne skårer”. I nyere tid har det vokst frem alternative vurderinger av kvalitet gjennom blant annet konsekvens-validitet. Det har også blitt foreslått at en bør gå bort fra å vurdere kvalitet, og heller fokusere på å validere hvor godt jobbanalyseinformasjon beskriver det som faktisk trengs i den konkrete stillingen. Siden jobbanalyseinformasjon stort sett er basert på menneskelige bedømmelser, er det utfordrende å oppnå fullstendig valide og reliable jobbanalyseinformasjon. Derfor har det de siste årene blitt gjort flere studier som undersøker ulike faktorer som kan påvirke jobbanalyseinformasjon.

En sammenlikning av kompetansemodeller og jobbanalyse

Innenfor litteraturen har det blitt viet mye oppmerksomhet til skillet mellom tradisjonell jobbanalyse og såkalte kompetansemodeller (Sanchez & Levine, 2012). I det følgende vil det bli foretatt en sammenligning mellom jobbanalyse og kompetansemodeller for å belyse forskjeller og likheter mellom disse.

Formålet til kompetansemodeller er å skille fremdragende utførelser av en stilling fra gjennomsnittlig utførelse av en stilling, ved å identifisere noen handlingsmønstre som anses som viktige for å lykkes i stillingen (Sanchez & Levine, 2009). Mens en i jobbanalyse stort sett ønsker å identifisere innholdet og krav i spesifikke stillinger, forsøker en i kompetansemodeller å identifisere et begrenset antall kompetanser, og innføre disse ikke bare en enkelt stilling, men i flere forskjellige stillinger på ulike nivåer i virksomheten (Campion, et al., 2011). I så måte er det viktig å understreke at metodene har forskjellige syn på begrepet stilling. Innenfor jobbanalyse har stillinger tradisjonelt sett blitt betraktet som relativt konstante enheter som kan beskrives objektivt. I motsetning er stillinger betraktet som noe stillingsinnehavere tolker og handler forskjellig ut fra i kompetansemodeller (Sanchez & Levine, 2009). Således har metodene nokså forskjellige tilnærminger til hvordan de måler stillingsinnhold. Mens jobbanalyse har vært inspirert av en positivistisk eller postpositivistisk tilnærming der stillingsinnhold behandles og måles som latente trekk (Sanchez & Levine, 2009), har kompetansemodeller hatt en mer sosial konstruktivistisk tilnærming der stillingsinnhold måles på bakgrunn av kliniske vurderinger (Sanchez & Levine, 2009).

Mens jobbanalyser har et mikroperspektiv i form av at det er den konkrete stillingen som står i fokus i analysen, har kompetansemodeller et makroperspektiv der en i større grad er

opptatt av å forankre identifiserte kompetansene inn i organisasjonens overordnede strategier og mål (DuVernet et al., 2015). Således virker det å være et skille i forhold til hva metodene ønsker å oppnå. Sanchez og Levine (2009) argumenterer for at hovedformålet til kompetansemodeller er å påvirke atferd, slik at arbeidet som skal utføres samsvarer med organisasjonens strategiske mål. Tanken er at dette vil bidra til økt effektivitet på både individuelt og organisatorisk nivå. I motsetning er jobbanalyse i hovedsak ute etter å forstå og måle arbeidsoppgavene som inngår i en konkret stilling (DuVernet et al., 2015).

Sammenliknet med jobbanalyse har kompetansemodeller slitt med konseptuell tvetydighet og metodiske utfordringer. Ifølge Sanchez og Levine (2012) er kompetansemodeller betraktet som mindre rigid i forhold til datainnsamling, hvor detaljert beskrivelser en er ute etter, vurderinger av reliabilitet og dokumenteringer av prosess. Som et resultat av dette har det blitt stilt spørsmål til hvor reliabel og valid informasjonen fra kompetansemodeller er (Stevens, 2013). Forskning som har sammenliknet kvaliteten på jobbinformasjon som er gitt av kompetansemodeller og jobbanalyser har vist blandete resultater. Noen bekrefter at informasjon som er hentet fra kompetansemodeller har en tendens til å være mindre presis, sammenliknet med informasjon som er hentet fra jobbanalyser (Morgeson, Delaney-Klinger, Mayfield, Ferrara & Campion, 2004; Sanchez & Levine, 2009). Andre har ikke funnet noen forskjeller i kvaliteten på informasjonen som er gitt av disse metodene (DuVernet et al., 2015).

Metode

I denne delen vil jeg forklare og begrunne valg av metode og vitenskapelig ståsted. Deretter vil jeg beskrive utvalget, prosessen med rekruttering av informanter og hvordan jeg gikk fram for å samle inn datamaterialet. Jeg vil også begrunne valg av analysemetode og beskrive hvordan jeg gjennomførte analyseprosessen. Til slutt vil jeg belyse hvordan jeg har ivaretatt god forskningsetikk i studien.

Kvalitativ metode

Vitenskapelige metoder er hjelpemidler som kan bidra til å gjøre virkeligheten mer tydelig og klar (Howitt, 2010). En forutsetning for dette er at en velger den metoden som er best egnet til å svare på forskningsspørsmålet ditt (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitativ forskning vektlegger verdien av kunnskap som ligger i menneskers beskrivelser og opplevelser av ulike fenomener (Yilmaz, 2013). Siden jeg er interessert i å finne ut av hvordan norske virksomheter gjennomfører jobbanalyser, samt hvordan denne praksisen eventuelt kan forbedres, virket det mest nærliggende å snakke med eller observere personer som gjennomfører jobbanalyser (heretter omtalt som jobbanalytikere). Tanken er at dette kan bidra til at jeg som forsker kan få et innblikk i konteksten jobbanalytikere arbeider i, noe som videre kan føre til økt forståelse av hvorfor de handler som de gjør, samt hva som kan gjøres annerledes for å forbedre og effektivisere disse handlingene.

Vitenskapelig ståsted. Begrepet vitenskapelig ståsted omhandler hvordan jeg forstår virkeligheten (ontologi) og hvordan det er mulig å tilegne kunnskap om de ulike fenomenene som eksisterer i denne virkeligheten (epistemologi) (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er viktig at vi som forskere er åpne og ærlige om vårt vitenskapelige ståsted, da dette har innflytelse på hvilke former for kunnskap vi velger å hente inn, hvilke metoder vi velger å benytte for å hente inn kunnskap, samt hvordan vi kommer til å tolke denne kunnskapen (Guba & Lincoln, 1994).

I arbeidet med denne studien har jeg latt meg inspirere av en postpositivistisk tilnærming. Postpositivismen bygger på en idé om at det eksisterer en objektiv “sann” virkelighet, men at denne virkeligheten på bakgrunn av våre mangelfulle menneskelige intellektuelle mekanismer, samt fenomenenes fundamentale umedgjørlege natur, bare delvis kan begripes og representeres av vitenskapelige metoder (Guba & Lincoln, 1994). Ontologisk sett faller postpositivismen innenfor kritisk realisme der en hevder at det eksisterer en “sann” virkelighet, uavhengig av våre persepsjoner, teorier eller konstruksjoner (Howitt, 2010), men at vi må være kritiske overfor utsagn om virkeligheten. Epistemologisk sett hevder postpositivismen at objektivitet er et “reguleringsideal”. Dersom nye forskningsfunn er i stand til å replisere eksisterende kunnskap kan en anta at funnene sannsynligvis er sanne, men at en

alltid må være åpen for falsifikasjon (Guba & Lincoln, 1994). Jeg mener at en postpositivistisk inspirert tilnærming er et godt utgangspunkt for å undersøke hvordan norske virksomheter gjennomfører jobbanalyser, samt hvordan denne praksisen eventuelt kan forbedres. Jeg mener at vitenskapelige undersøkelser av hvordan jobbanalytikere gjennomfører jobbanalyser er det beste vi har for å oppnå en bedre forståelse av hvordan det gjøres, og hvordan det ideelt sett bør gjøres. Samtidig erkjenner jeg at jobbanalyser er komplekse fenomener som bare delvis kan forstås og representeres gjennom vitenskapelige metoder.

Rekruttering og utvalg

Kvalitativ forskning har et litt annet perspektiv på utvalg sammenliknet med kvantitativ forskning. I kvantitativ forskning ønsker en at datamaterialet skal generalisere og representere en tendens i populasjonen, mens en i kvalitativ forskning ønsker et rikholdig datamateriale relatert til et fenomen (Tjora, 2012). Ettersom hensikten med studien var å få et rikholdig datamateriale på hvordan norske virksomheter gjennomfører jobbanalyser i rekrutteringsprosesser, samt hvordan denne praksisen eventuelt kan forbedres, var det hensiktsmessig å benytte en strategisk utvalgsmetode. Siden problemstillingen handlet om jobbanalytikers erfaringer med å gjennomføre jobbanalyser i rekrutteringsprosesser, var et utvalgs-kriterium at informantene må ha erfaringer med å gjennomføre jobbanalyser i rekrutteringsprosesser. Jeg tok kontakt med forskjellige virksomheter i Trondheim som arbeider med rekruttering, og ble henvist til den personen som ble min kontaktperson gjennom studien. Jeg utformet en kort e-post hvor jeg inviterte til deltakelse i studien og la ved informasjonsskrivet (se vedlegg 2), samt min kontaktinformasjon slik at de som ønsket å delta kunne ta direkte kontakt med meg. Denne e-posten videresendte kontaktpersonen min til sine medarbeidere på kontoret. Jeg fikk raskt positivt svar fra flere personer fra samtlige virksomheter som ønsket å delta i studien. Det ble først rekrutterte åtte informanter, men det ble lagt til en niende informant senere i studien fordi vedkommende ble vurdert for å ha mye kunnskap om jobbanalyser.

Informantene. Utvalget i studien bestod av ni informanter, seks menn og tre kvinner, der alle har erfaringer med å gjennomføre jobbanalyser. Sju av informantene kommer fra fire forskjellige virksomheter i privat sektor, mens to kommer fra en virksomhet i offentlige sektor. Det ble stort sett rekruttert to informanter per virksomhet, sett bort fra en informant som ble rekruttert senere i studien. De selekterte kommer fra ulike bransjer og stillinger innenfor blant annet ledelse, økonomi, psykologi og pedagogikk. Felles for alle informantene er som tidligere nevnt at alle har erfaringer med å gjennomføre jobbanalyser, men de varierer

med hensyn til hvor solid erfaring de har. Et annet fellestrekk er at alle benytter jobbanalyser som et verktøy for å kartlegge hva som skal stå i kravspesifikasjoner i stillinger.

Datainnsamlingsprosedyre

Kvalitativt forskningsintervju. Jeg valgte å bruke semi-strukturerte intervju som en av mine datainnsamlingsmetoder. Først og fremst fordi jeg ønsket at en av mine datainnsamlingsmetoder skulle produsere kunnskap om informantenes perspektiver på hvordan de gjennomfører og vurderer jobbanalyser. For det andre fordi jeg ønsket å opprettholde en viss struktur i intervjuene, samtidig som at jeg ønsket at det skulle være åpent for improvisasjon (Meyers, 2013).

Utarbeiding av intervjuguiden. I samarbeid med veileder ble det laget en intervjuguide (se vedlegg 3). Intervjuguiden bestod av forhåndsdefinerte spørsmål som jeg ønsket å komme inn på i løpet av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). Spørsmålene ble valgt på bakgrunn av egne erfaringer og litteratur på rekruttering og jobbanalyse. Tanken var at det å stille de samme spørsmålene til informantene ville gjøre det lettere å sammenlikne datamaterialet i analysen. Jeg forsøkte å stille åpne spørsmål slik at informantene hadde frihet til å selv velge ut hva de ønsket å fortelle om egne erfaringer med å gjøre jobbanalyser.

Etter anbefalinger fra Howitt (2010) ble intervjuguiden pilot-testet på en medstudent. Dette ble gjort for å vurdere ulike aspekter ved intervjuguiden, som for eksempel om spørsmålene var tydelige og meningsfulle, samt om intervjuguiden bidro til en naturlig flyt i samtalen. Etter to pilot-tester ble intervjuguiden revidert i samråd med veileder, siden det dukket opp informasjon som jeg ønsket mer utdypende svar på. Eksempler på spørsmål som ble lagt til er “synes du rettferdighet er viktig i rekrutteringsprosesser?” og “hva gjør du for å skape mer rettferdige rekrutteringsprosesser?”.

Intervjuguiden. Intervjuguiden inneholdt 22 hovedspørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene ble stilt for å undersøke: Bakgrunn, rutiner på gjennomføringer av rekrutteringsprosesser, rutiner på gjennomføringer av jobbanalyser, rutiner på utforminger av kravspesifikasjoner, fordeler og ulemper med jobbanalyser, betydninger jobbanalyser har for seleksjonsprosessen, vurderinger av kvaliteten på jobbanalyser, informasjon som vektlegges under beslutningstaking og rettferdighet i forbindelse med rekrutteringsprosesser. For en fullstendig oversikt over intervjuguiden, se vedlegg 3. I det følgende vil det bli presentert noen eksempler på hvordan jeg gikk frem for å undersøke informantenes praksis og erfaringer med jobbanalyser.

For å undersøke hvordan informantene gjennomfører jobbanalyser ble de bedt om å beskrive hvilke rutiner de har på dette. Formålet var å få et inntrykk av hvilke metoder for datainnsamling som benyttes, hvilke informasjonskilder informasjon samles inn fra og

hvordan informasjon registreres. Det ble også stilt spørsmål i forhold til om informantene foretar noen vurderinger av kvaliteten på jobbanalyser. Hensikten med dette var å undersøke om informantene foretar noen bevisste vurderinger av kvaliteten på informasjonen som er hentet ut av jobbanalysen. Dersom informantene gjennomførte slike vurderinger stilte jeg oppfølgingsspørsmål som omhandlet hvordan kvaliteten blir vurdert og på hvilket grunnlag.

Gjennomføringen av intervjuene. Tid og sted ble avtalt med hver enkelt informant i forkant av intervjuet. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene i arbeidstiden deres. Intervjuene foregikk enten på samtalerom eller møterom tilknyttet informantenes arbeidsplass. Det var kun undertegnede og informanten som var til stede i hvert intervju. Informantene hadde fått informasjonsskriv om studien i forkant av intervjuet, men fikk også dette utdelt på intervjudagen sammen med en samtykkeerklæring som de måtte gi sitt skriftlige informerte samtykke til før intervjuet startet. Alle intervjuene ble tatt opp med digital lydopptaker. Lengden på intervjuene varierte fra 45 minutter til 75 minutter. Det ble totalt gjennomført ni intervjuer. Intervjuene ble gjennomført over 2 måneder.

Observasjon. For å undersøke sammenhengen mellom hva informantene sier at de gjør og hva de gjør i praksis, ønsket jeg å inkludere observasjon som datainnsamlingsmetode. Det er vanskelig å finne en presis definisjon på observasjon i litteraturen. En fellesnevner i de mange definisjonene som finnes er at det har til hensikt å studere og forstå mennesker i deres naturlige miljø (Baker, 2006). I så måte synes observasjon å være en gunstig metode for å tilegne kunnskap om intersubjektive konstruksjoner av virkeligheten, fordi en gjennom observasjoner ikke har noe annet valg enn å lytte til hva verden har å fortelle oss (Tjora, 2012). Det er viktig å finne en observasjonsrolle som er legitim på den plassen en skal observere (Tjora, 2012). Derfor valgte å ta en rolle som interaktiv observatør (Tjora, 2012). Dette innebar at jeg i hovedsak observerte, men at jeg også for eksempel inngikk i samtaler eller svarte på spørsmål fra de jeg observerte, for å begrense den unaturligheten som kan følge med rollen som en mer passiv observatør.

Gjennomføring av observasjon. Tid og sted ble avtalt med hver enkelt informant i forkant av observasjonen. Observasjonene foregikk på møterom tilknyttet informantens arbeidsplass. Det var undertegnede, informanten og kunden informanten skulle gjennomføre jobbanalyse på som var til stede under observasjonen. Informanten hadde fått utdelt informasjonsskriv og skrevet under samtykkeerklæringen på forhånd. Kunden hadde også blitt informert på forhånd, men fikk utdelt fullstendig informasjonsskriv på observasjonsdagen og måtte gi sitt skriftlige informerte samtykke på samtykkeerklæringen før observasjonen kunne begynne. Lengden på observasjonene var mellom 60 minutter og 75 minutter.

Hvordan en registrerer datamateriale fra observasjoner er viktig å ta stilling til i observasjonsstudier (Tjora, 2012). Jeg valgte å ta observasjonsnotater under og i etterkant av observasjonene. Under observasjonen forsøkte jeg å notere ned løpende beskrivelser av hva jeg observerte. Det er imidlertid viktig å være bevisst over at disse notatene ikke bare er objektive beskrivelser av hva som eksplisitt skjedde i observasjonen. Notatene er også påvirket av mine personlige oppfattelser av hva som burde inkluderes eller ikke. For å holde løpende beskrivelser atskilt fra egne tolkninger, skrev jeg i etterkant av observasjonen ned personlige refleksjoner rundt det jeg observerte.

Jobbanalyserelaterte dokumenter som tilleggsdata. I tillegg til å benytte datamateriale generert fra intervju og observasjoner ønsket jeg å undersøke om det fantes noen jobbanalyserelaterte dokumenter som kunne tilby tilleggsdata til studien. Det viste seg at de fleste av informantene hadde maler på hvordan de gjennomfører jobbanalyser. Jeg tenkte at det ville være interessant å analysere disse malene for å undersøke hva hver enkelt informant ønsker å avdekke i sin jobbanalyse, samt om det var noen forskjeller eller likheter i innholdet i disse malene. Jeg benyttet intervjuet som anledning til å spørre om informantene benyttet maler i sammenheng med jobbanalyse og om jeg kunne få tilgang til disse. Samtlige sendte jobbanalysemalene sine til meg på e-post i etterkant av intervjuet.

Analyse av datamaterialet

Jeg valgte å benytte tematisk analyse som analyseverktøy for å tolke datamaterialet i studien. Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer på tvers av datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Jeg valgte å ta utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sin tilnærming til tematisk analyse. Denne analysemetoden går i korte trekk ut på å søke etter gjentakende mønstre eller temaer på tvers av datasett og kode tekstsegmenter i så mange temaer som betraktes som relevante, før en sammenlikner segmentene i hvert tema med hverandre. Tematisk analyse er i motsetning til en del andre analyseverktøy uavhengig av teori og epistemologi, noe som gjør at jeg som forsker har fleksibilitet til å tilpasse metoden utfra formålet med studien min (Howitt, 2010). Denne fleksibiliteten medfører imidlertid at jeg som forsker må ta en rekke aktive valg i forskningsprosessen som det er viktig å begrunne på en god måte (Braun & Clarke, 2006). Et eksempel på et slikt valg er vitenskapelig ståsted som jeg allerede har redegjort for. En annen viktig avgjørelse som må tas er om en velger å ha en litteraturdrevet eller datadrevet tilnærming i analysen (Braun & Clarke, 2006). Jeg vil si at jeg har forsøkt å forholde meg til en datadrevet tilnærming, men at jeg som forsker innenfor et spesifikt fagfelt har oppnådd kunnskap og erfaringer som kan ha påvirket studien.

Jeg har tatt utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sine seks steg for å gjennomføre en tematisk analyse. I det følgende vil jeg beskrive hver av de seks stegene og begrunne hvilke valg jeg har tatt både i forkant og underveis i analysen. Stegene er: 1) Bli kjent med datamaterialet, 2) generere koder, 3) søke etter temaer, 4) gjennomgå temaene, 5) definere og navngi temaene og 6) skrive rapporten. Selv om Braun og Clarke (2006) presenterer gjennomføringen av tematisk analyse i form av seks steg, understreker de viktigheten av at analysen må forstås som en dynamisk prosess som konstant veksler mellom datamaterialet, de kodete tekstutdragene som analyseres, og analysene som produseres.

1) Bli kjent med datamaterialet. Det første steget i analysen er å bli kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Dette ble gjort ved at jeg leste gjennom datamaterialet flere ganger. I løpet av disse gjennomlesingene begynte jeg å få noen tanker og ideer om forskjellige meningsenheter og mønstre i datamaterialet som kunne være relevante for problemstillingen min. Disse tankene og ideene var relatert til forskjeller mellom informantene på bakgrunn av deres ulike bakgrunn, og potensielle tema som for eksempel metoder for jobbanalyser.

En annen viktig del av dette steget er å transkribere verbale data til skriftlig form (Braun & Clarke, 2006). Først og fremst fordi datamaterialet må være i skriftlig form for at en skal være i stand til å gjennomføre en tematisk analyse, men også fordi transkriberingsprosessen er en gylden mulighet til å bli kjent med datamaterialet. Jeg valgte å transkribere alle intervjuene mine på bokmål fremfor dialekt. Ifølge Braun og Clarke (2006) krever ikke tematisk analyse svært detaljerte transkriberinger, men at transkriberingene bør gjengi alle verbale ytringer slik at intervjuets skriftlige form gjenspeiler dets muntlige form. Derfor valgte jeg å transkribere hva som ble sagt ordrett. Informasjon som lengre pauser og non-verbale uttrykk ble inkludert dersom det hadde relevans for oppfattelsen av det som ble sagt.

2) Generere koder. Etter at jeg hadde blitt kjent med datamaterialet gikk jeg videre til det neste steget som innebærer å kode datamaterialet. Dette er en prosess der en identifiserer og organiserer datamaterialet inn i meningsfulle grupper (Braun & Clarke, 2006). Jeg brukte NVivo 12 som verktøy og kodet intervjuene, observasjonsnotatene og jobbanalysemalene i dette tekstanalyseprogrammet.

Jeg fulgte rådene til Braun og Clarke (2006) om å kode tekstsegmenter for så mange potensielle temaer som mulig, slik at flere tekstsegmenter ble kodet med flere enn én kode. Dette ble gjort for å sikre at aspekter i datamaterialet som potensielt kan være interessant for analysen ikke ble utelatt. Jeg vekslet mellom en teoridrevet og datadrevet tilnærming i kodingsprosessen. Kodingen var teoridrevet siden jeg tok utgangspunkt i problemstillingen

min, men også datadrevet siden jeg forsøkte å lage koder som var grunnet i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006) framfor å tvinge tekstutdrag inn i bestemte koder.

3) Søke etter temaer. Etter at jeg var ferdig med å kode datamaterialet, begynte jeg å sortere kodene inn i potensielle temaer (Braun & Clarke, 2006). Temaene ble valgt på bakgrunn av hva jeg som forsker anså som fremtredende i datamaterialet og relevant i forhold til hvordan jobbanalytikerne gjennomfører jobbanalyser i rekrutteringsprosesser, og hvordan denne praksisen eventuelt kan forbedres. For eksempel kom det gjentagende beskrivelser av hva informantene ønsker å kartlegge i jobbanalyser. Alle koder som representerte forskjellige elementer informantene ønsket å avdekke i forbindelse med jobbanalyser ble samlet, og deretter omorganisert i temaer og undertemaer. Andre mønstre jeg identifiserte var koder som omhandlet datainnsamlingsmetoder, informasjonskilder, formuleringer av kravspesifikasjoner, styrker med å gjøre jobbanalyser, utfordringer i jobbanalyser og vurderinger av kvalitet.

4) Gjennomgå temaene. Dette steget innebærer å revidere temaene som ble identifisert i det foregående steget (Braun & Clarke, 2006). For eksempel ble temaet styrker med å gjøre jobbanalyser endret til å skape bevissthet i rekrutteringsprosessen. Dette ble gjort fordi den mest omtalte styrken var at jobbanalyser kan bidra til økt bevissthet i rekrutteringsprosessen. Derfor valgte jeg å omorganisere dette temaet til å omhandle bevissthet. Et eksempel på en annen revidering som ble gjort i dette steget var at temaene som handlet om hvilke temaer som blir kartlagt i jobbanalyser og formuleringer av kravspesifikasjoner ble satt sammen til et tema som omhandler hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen. Denne prosessen innebar en konstant sammenligning av tekstutdrag innenfor hvert tema for å undersøke om de fortsatt passet inn, eller om det var behov for å gjøre noen omrokkeringer eller endringer (Braun & Clarke, 2006). Da jeg var ferdig med denne prosessen leste jeg gjennom alle transkripsjonene, observasjonsnotatene og jobbanalysemalene på nytt for å undersøke om det var transparenss mellom temaene, underkategoriene og datamaterialet, samt forsikre at relevante data ikke var blitt oversett tidligere i analysen (Braun & Clarke, 2006).

5) Definere og navngi temaene. Ifølge Braun og Clarke (2006) innebærer dette steget å identifisere essensen i hva hvert tema handler om i form av å bestemme hvilke aspekter ved datamaterialet hvert tema skal fange. Her er det viktig å ikke gjøre temaene for brede og komplekse. Derfor gikk jeg tilbake til tekstutdragene til hvert tema og ut fra regelen om intern homogenitet i hvert tema og ekstern homogenitet mellom temaer vurderte temaene i forhold til hverandre, samt om noen av temaene kunne deles inn i undertemaer (Braun & Clarke, 2006). Som et resultat av denne prosessen ble for eksempel temaet vurderinger av kvalitet delt

inn i bekreftelse fra kunde, diskusjon med andre, fagspesialister og erfarne versus uerfarne jobbanalytikere.

6) Skrive rapporten. Det sjette og siste steget innebærer å gi en sammenhengende, logisk, ikke-repeterende og interessant redegjørelse av historien dataene forteller, både innenfor hvert tema og på tvers av temaer (Braun & Clarke, 2006). Den endelige analysen er presentert i resultatkapittelet i studien. Sitater jeg synes fanger essensen i de definerte teamene er også presentert der. Temaene og sitatene i resultatkapittelet er valgt på bakgrunn av at de representerer essensen av fenomenet jeg ønsket å undersøke i denne studien.

Analyser av observasjonsnotater og jobbanalysemaler. Observasjonsnotatene bestod i all hovedsak av beskrivelser av hva jeg som forsker observerte under gjennomføringene av jobbanalysene. Jobbanalysemalene bestod av spørsmål jobbanalytikerne ønsker å undersøke i forbindelse jobbanalyser. Både observasjonsnotatene og jobbanalysemalene ble i likhet med intervjutranskripsjonene kodet og analysert gjennom tematisk analyse. Funn fra observasjonene og jobbanalysemalene er spesifisert i resultatkapittelet.

Etiske betraktninger

Prosjektet ble meldt inn og godkjent av personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (se vedlegg 1). Ved forespørsel om deltakelse i masterprosjektet mottok alle informantene et informasjonsskriv om formålet med studien, frivilligheten med å delta, rett til innsyn, samt hvordan konfidensialitet og anonymitet vil bli ivaretatt i studien. Informantene mottok også dette informasjonsskrivet på intervjudagen, der det ble gjennomgått muntlig sammen med informantene. Informert samtykke ble gitt skriftlig i forkant av intervjuet. Informasjonsskrivet ble også gjennomgått med kunder som ble observert i forbindelse med jobbanalysen. Alle sitat er anonymisert slik at det ikke skal være mulig å gjenkjenne informantene. Lydfiler og transkripsjoner ble lagret på kryptert minnepenn. Datamaterialet vil bli oppbevart til 31.08.19 og deretter tilintetgjort.

Resultater

I denne delen vil jeg presentere funnene fra analysene av studiens transkriberte intervjuer, observasjonsnotater og jobbanalysemaler. Funnene har grunnlag i mine personlige tolkninger og studiens problemstilling: *1) Hvordan gjennomfører norske virksomheter jobbanalyser i rekrutteringsprosesser og 2) hvordan kan denne praksisen eventuelt forbedres?* Hovedtemaene som ble funnet er: *Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen, hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen, metoder for datainnsamling, informasjonskilder, utfordringer i jobbanalyser og vurderinger av kvalitet.* Disse temaene er begrunnet av at jeg mener de gir et godt bilde av hvordan informantene gjennomfører og vurderer jobbanalyser.

Før jeg presenterer temaene vil jeg ta en kort presentasjon av konteksten informantene befinner seg i når de gjennomfører jobbanalyser. Kvalitativ forskning er sensitiv til den konteksten forskningen blir gjennomført i (Anastas, 2004). Derfor er det viktig å beskrive konteksten datamaterialet er hentet ut fra for å få en bedre forståelse av informantenes beskrivelser. Deretter vil hvert enkelt tema og dets inngående underkategorier bli presentert sammen med påfølgende sitat for å vise mangfoldet blant informantene. Hensikten bak dette oppsettet er å fremme nærhet til empirien og en transparent analyse.

Konteksten informantene gjennomfører jobbanalyser i sin arbeidshverdag

Alle informantene i denne studien jobber i større eller mindre grad med rekruttering. Utvalget består av seks menn og tre kvinner, hvor samtlige har relativt lang erfaring med rekruttering (mellom 10 og 30 år). Informantene har utdanning på alle utdanningsnivå. De som har utdanning på høyskole og universitetsnivå er utdannet innenfor fagfeltene organisering, ledelse, økonomi, psykologi og pedagogikk.

Noen av informantene jobber i offentlig sektor, men mesteparten jobber i privat sektor. De som jobber i offentlig sektor tilhører en politisk og administrativ enhet. En av informantene holder på med oppfølging og utvikling av enheter, mens den andre er leder innenfor sin enhet og løser oppgaver relatert den daglige driften av enheten. For disse informantene er rekruttering en av mange arbeidsoppgaver som skal løses i løpet av deres arbeidshverdag.

De fleste av informantene fra privat sektor kommer fra store rekrutteringsselskaper og leverer primært rekrutteringstjenester. Noen rekrutterer ledere og fagspesialister, andre rekrutterer som oftest på et lavere ansettelsesnivå. Begge leverer rekrutteringstjenester innenfor en rekke fagområder både i offentlig og privat sektor. Ved å ha et utvalg bestående av informanter som rekrutterer til stillinger på ulike ansettelsesnivåer innenfor både offentlig og privat sektor, håper jeg å belyse flere forskjellige perspektiver på problemstillingen min.

Halvparten av informantene rekrutterer til egne stillinger, mens den andre halvdel rekrutterer til eksterne offentlige eller private oppdragsgivere. Den sistnevnte gruppen har ikke beslutningsmyndighet i forhold til hvem som til slutt skal få tilbud på stillingen. I disse tilfellene er det *“kunden som bestemmer”*. Informantene som rekrutterer for eksterne oppdragsgivere forteller at deres viktigste oppgave er å gi gode anbefalinger på bakgrunn av de mange undersøkelsene og vurderingene som har blitt gjort i rekrutteringsprosessen.

Arbeidsmiljø. Informantene virker å være fornøyde med arbeidsmiljøet sitt. Flere av informanter beskriver arbeidsmiljøet som uformelt og fint, selv om arbeidsplassen tidvis kan være preget av kjenne tidsfrister og høye arbeidskrav. En av informantene forteller at *“selv om det er ganske mye å gjøre, så tar vi oss alltid tid til å sosialisere og prate med hverandre om hvordan det går”*. Det fremkommer av denne beskrivelsen at et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner med kollegaer kan være en jobbressurs som virker beskyttende mot emosjonelle jobbkrev som kan oppstå når en jobber med raske bestillinger og mange oppdrag på en og samme tid.

Flere av informantene forteller at de har måttet tilpasse seg nye krav i arbeidsmarkedet. En av informantene beskriver sine opplevelser på følgende måte:

“Vi oppdaget at vi ble litt ‘fat and happy’, litt sånn ‘dette kan vi’, ‘det går bra uansett’, også merket vi at vi plutselig fikk konkurrenter som var litt mer inne i det. Konkurrenter som hadde litt piggsko [...], da måtte vi omstille oss og bli mer salgorientert og være mer ute og skaffe oppdrag. Være mer på hugget da”.

Denne beskrivelsen illustrerer en virkelighet som de fleste som jobber med rekruttering opplever i møte med dagens stadig mer globaliserte arbeidsliv. Konkurransen om de gode hodene er større enn noen gang. Derfor er det viktig å være tilpasningsdyktig og tilegne de kunnskapene og ferdighetene som trengs for å gjennomføre gode og effektive rekrutteringsprosesser.

Jobbanalysen. De fleste av informantene gjennomfører jobbanalyser i tillegg til andre arbeidsoppgaver relatert til de øvrige fasene i rekrutteringsprosessen. En av informantene arbeider spesifikt med jobbanalyser, mens en annen informant får ferdig utformete kravspesifikasjoner som vedkommende skal bruke i rekrutteringsprosessen. Informantene forteller at jobbanalyser som oftest starter med et såkalt oppstartsmøte. En av informantene beskriver hvordan dette kan foregå på følgende måte:

“Det som ofte skjer er at en kunde ringer oss og sier at noen har sluttet eller at de trenger en ekstra ressurs. Da setter vi oss sammen og går gjennom litt forskjellige temaer som vi har en ... rutine på hva vi skal være gjennom på oppstartsmøtet”.

På bakgrunn av informantenes beskrivelser virker det som at hva som inngår i dette oppstartsmøtet avhenger av en rekke faktorer. Som for eksempel om det er et nytt oppdrag eller en ny stilling, hvor gode relasjoner de har til oppdragsgiver eller personene de skal hente informasjon fra, hvilke ansettelsesnivå de rekrutterer til, og hvilke kandidater de er ute etter. Flere av disse elementene vil jeg komme tilbake til i presentasjonen av temaene i studien.

Tematisk analyse av informantenes anvendelser og vurderinger av jobbanalyser

Temaene som vises i Tabell 1 er de temaene som virket å være mest fremtredende i analysen, og gir en forståelse av hvordan norske bedrifter gjennomfører og vurderer jobbanalyser i rekrutteringsprosesser.

Tabell 1

Oversikt over studiens temaer med underkategorier

Tema	Underkategori
Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen	Bevissthet på hva en er ute etter Bevissthet for mer rettferdige prosesser Bevissthet for mer strukturerte prosesser Jobbanalyse og fremtidig jobbprestasjon
Hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen	Bransje Organisasjon Stilling Kravprofil Direkte eller målbare begreper
Metoder for datainnsamling	Samtale Spørreskjema Observasjon
Informasjonskilder	Personer som kjenner til stillingen Eksisterende kildemateriell Tidligere erfaringer fra liknende stillinger
Utfordringer i jobbanalyser	Uforberedte kunder Tid og ressurser
Vurderinger av kvalitet	Bekreftelse fra kunde Diskusjon med andre Bekreftelse fra fagspesialister Erfarne versus uerfarne jobbanalytikere

Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen

Dette teamet representerer uttalelser fra informantene som indikerer et ønske om at jobbanalyser skal bidra til å skape økt bevissthet i rekrutteringsprosessen. Det virker som at flere av informantene er enige om at jobbanalyser kan bidra til *økt bevissthet på hva en er ute etter*, noe som videre kan bidra til *mer rettferdige og strukturerte prosesser*. I så måte er det nærliggende å tenke at jobbanalyser som skaper økt bevissthet om stillingen kan bidra til å *predikere fremtidig jobbprestasjon*. Om dette stemmer i praksis virker det imidlertid å være usikkerhet om. I det følgende vil jeg gi nærmere beskrivelser av disse oppfattelsene og deres betydninger for rekrutteringsprosessen.

Bevissthet på hva en er ute etter. Flere av informantene uttrykker en oppfattelse av at jobbanalyser bidrar til økt bevissthet på hva en er ute etter i en stilling. Jeg synes følgende sitat oppsummerer flere av informantenes syn: *“En god jobbanalyse forsikrer at vi [...] som kjører rekrutteringsprosessen og at innstillingsmyndigheten har bevissthet til hvilke krav som er viktigst å innfri hos kandidaten som skal innstilles”*. Sitatet belyser en forståelse av at det er viktig å avdekke kravene som stilles i stillingen før en begynner å lete etter kandidater som kan tre inn i stillingen. Uten jobbanalyser leter en i “blinde” noe som betraktes som ugunstig. En av informantene forteller at dersom *“[...]vi mangler den [kravspesifikasjon] så vet vi jo ikke, altså vi kan jo ha gjort en fantastisk analyse og vurdering av en kandidat, men til hva? Er det keeper eller er det spiss?”*. Det fremkommer av dette sitatet en oppfattelse av at det er lite hensiktsmessig å bruke mye tid på analyser av kandidater, dersom en ikke vet hva en i utgangspunktet er ute etter. Informanten som jobber med rekruttering på bakgrunn av kravspesifikasjoner som er utformet av andre forteller hvordan tynne og ufullstendige kravspesifikasjoner fører til at hun bruker mye tid og ressurser på å finne kandidater:

“Noen ganger får jeg en gul lapp på hva jeg skal finne fra de som gjør jobbanalysen. Og da kan det være at de som gjør dette ikke får med i sitt regnestykke hvor mye tid jeg bruker på å finne kandidater”.

Ut fra beskrivelsen ovenfor virker det som at kravspesifikasjoner som ikke gir en god forståelse og beskrivelse av stillingen vil gjøre det vanskeligere å gjøre veloverveide vurderinger av kandidater. Det er imidlertid ikke bare kunden og jobbanalytiker som skal være bevisst over kravene som inngår i stillingen. Det er også viktig at kandidatene selv kan vurdere om de innfrir kravene som stilles i stillingen. Derfor velger flere av informantene å lage egne kandidatversjoner av kravspesifikasjonen som de sender til interesserte kandidater:

“Da kan aktuelle kandidater få et høyere bevissthetsnivå på om de er aktuelle for stillingen eller ikke. Også kan de selv vurdere ‘det her er jo drømmejobben min, jeg er som skapt for det her’ eller ‘nei, vet du hva [...], da jeg så annonsen så trodde jeg

noe annet''”.

Ut fra informantenes beskrivelser blir kandidatversjonen av kravspesifikasjonen først og fremst laget for at potensielle kandidater skal få mulighet til å ta en ordentlig vurdering av stillingen. Det virker som at slike kandidatdokumenter er mest utbredt hos informantene som jobber med lederrekruttering. En av informantene forteller at:

“Når jeg kontakter mine kandidater så har de egentlig ikke tenkt til å forlate sine arbeidsgivere, ikke sant. Så det [kandidatversjonen av kravspesifikasjonen] hjelper dem til å ‘komme godt på vei’ og videre inn i den motivasjonsprosessen til å vurdere å bytte jobb”.

Oppsummert ser det ut til at informantene betrakter jobbanalysen og kravspesifikasjonen som viktige verktøy for å øke bevisstheten på kravene som stilles i stillingen. Først og fremst overfor seg selv, men også kunden og potensielle kandidater.

Bevissthet for mer rettferdige rekrutteringsprosesser. Ut fra informantenes beskrivelser virker det som at flere deler en oppfattelse av at jobbanalysen *“bidrar til å finne de objektive kriteriene som stilles i en stilling”*. Da informantene ble spurt om hva som inngår i disse objektive kriteriene svarte en av informantene at de består av:

“[...] kompetansekrav, erfaringer og personlighetstrekk som man mener er viktig i stillingen, og forholder seg til dette i prosessen. Når man vurderer kandidater på bakgrunn av kravspesifikasjonen skal de stå på lik linje i vurderingen, sett bort fra hva jeg synes om ‘den og den’”.

Sitatet belyser en forståelse av at det er de “objektive kriteriene” bestående av kompetanser som anses som viktige for å lykkes i stillingen. Disse kompetansene kan betraktes som en motsetning til personlige preferanser, som blir gitt som et eksempel på mer subjektive vurderinger av kravene som stilles i stillingen. Samtidig erkjenner flere av informantene at de ikke er i stand til å finne fullstendig objektive krav, siden disse er basert på subjektive beskrivelser og vurderinger av hva som inngår i disse kravene. Dette viser at informantene har en refleksiv holdning i forhold til informasjonen som vektlegges i jobbanalysen. Tross dette virker det å være enighet om at jobbanalysen er det beste vi har for å forsikre at kandidater blir vurdert på mest mulig rettferdig grunnlag: *“[...] hvis du viser at du har de kompetansene som kreves for å gjøre en jobb, så skal du vurderes på lik linje som alle andre som har de kompetansene som kreves for å gjøre jobben. Uavhengig av om du er religiøs eller har andre holdninger eller språk”*. Det fremkommer av denne beskrivelsen en forståelse av at vurderinger på bakgrunn av kravspesifikasjonen bidrar til mer rettferdige vurderinger siden det er de “faktiske” kravene som gjør seg gjeldende, og ikke irrelevante opplysninger som ikke har noe å si for kandidatens forutsetninger for å lykkes i stillingen.

Informantene forteller at det er viktig at både jobbanalytiker og kunden forplikter seg til disse “objektive kriteriene” gjennom hele rekrutteringsprosessen. En av informantene kom med en beskrivende metafor på dette forholdet:

“Når vi da har satt opp en kravspesifikasjon som vi er enige om, så vil det forplikte oss når vi til slutt skal innsette noen. Skal man ha firhjulstrekk dieselbil, så skal man ikke ende opp med tohjulstrekk EL-bil. Begge deler er bra, men det er jo noe helt annet enn hva man hadde bestemt seg for på forhånd”.

En av informantene forteller hvordan kunden noen ganger kan bli “forelsket” i en kandidat fordi “... han var veldig likandes da”. Da er det jobbanalytikers oppgave å komme med “pekefingeren” og spørre “har kan kompetansen du trenger da?”. Flere av informantene forteller at de underveis i prosessen stadig må minne kunden på kravene som de ble enige om. Samtidig er det viktig å være åpen for at det kan oppstå behov for endringer av kravspesifikasjonen. En av informantene forteller at dersom det er behov for å gjøre endringer er det viktig å få beskjed om dette fordi “[...] vi opplever det [endringer i stillingen] av og til, uten at vi får beskjed. I verste fall kan vi sitte igjen med feil profil til slutt”. I tilfellene der det er behov for å gjøre endringer i kravspesifikasjonen er det viktig å ta hensyn til restriksjoner som finnes i forhold til dette, spesielt innenfor offentlig sektor. Informantene som rekrutterer til offentlige stillinger forteller at det er nokså strengt å endre kravspesifikasjoner: “Hvis vi sier at noe er ‘må-krav’, så vil ikke vi kunne sette en kandidat foran en annen som ikke oppfyller ‘må-kravene’”. Dette begrunnes av at en i offentlig sektor må forholde seg til flere regler i forhold til å foreta endringer i kravspesifikasjoner, spesielt hvis stillingen allerede er utlyst. Det virker imidlertid som at de fleste av informantene fra både offentlig og privat sektor forsøker å være lojale mot kravene som er fastsatt i kravspesifikasjonen for å øke sannsynligheten for å finne det de leter etter. Som en informant forteller:

“[...] når jobbanalysen er gjort godt nok, så er det viktig å være lojal i hele prosessen om hva man har blitt enig om. Hvis du gjør dette så har du større sannsynlighet for å treffe det du vil ha, enn om du er illojal, fordi da er det sannsynlig at det er noe annet du har tatt med i betraktning også”.

Bevissthet for mer strukturerte rekrutteringsprosesser. Det virker å være enighet blant informantene om at jobbanalyser bidrar til å strukturere rekrutteringsprosessen. Samtlige forteller at flere beslutninger som blir tatt i forbindelse med rekrutteringsprosessen er på bakgrunn av kravene som er hentet ut av jobbanalysen. En av informantene illustrerer denne sammenhengen med å si at “det er ikke før du vet hvor du skal, før du kan finne hvordan du skal komme deg dit. Jo mer du vet om hvor du skal, jo lettere er det å styre etter det du faktisk har satt som mål”. Det virker å være noe variasjon i forhold til hvor stor grad informantene

vektlegger jobbanalysen i de forskjellige stegene i rekrutteringsprosessen. Da informantene ble spurt om hvilke innflytelser jobbanalysen har på utforminger av stillingsannonser, er de fleste enige om at det er jobbanalysen som setter grunnlaget for stillingsannonser. Noen beskriver det så enkelt som at stillingsannonseren er kortversjonen av jobbanalysen der *“vi bare skyver noe over og fjerner noe og lager en logo, så er det en annonse”*. En annen informant beskriver forholdet mellom jobbanalysen og stillingsannonser på følgende måte:

“I stillingsannonseren er historiefortellingen først og fremst hva man søker etter. Det er her informasjon fra jobbanalysen angående roller, ansvar, hva som er viktig i stillingen og hvilke oppgaver vedkommende skal ha også videre. Alt dette skal transformeres i stillingsannonseren. I stillingsannonseren er det viktig å ta med det viktigste, og ikke det som er kjekt å ha”.

De fleste virker å være enige om at stillingsannonseren og jobbanalysen bør være transparent, men at innholdet i stillingsannonseren ikke trenger å være like detaljert som i jobbanalysen. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at stillingsannonserne har flere funksjoner. Den ene er å gi informasjon om hvem en ser etter. Det andre er å attrahere kandidater til å søke, noe som medfører et behov for andre formuleringer i stillingsannonseren. En av informantene argumenterer for at en bør lage mer generelle stillingsannonser for å sikre kandidattilfanget, siden spesifikke stillingsannonser er mindre tiltrekkende for kandidatene.

Informantene virker også å være enige om at jobbanalysen er et viktig grunnlag for seleksjonsprosessen. En informant forklarte denne betydningen på følgende måte:

“Det er viktig at man gjør gode analyser slik at man i best mulig grad kan utforme og velge seleksjonsmetoder som er best egnet for å predikere fremtidig jobbprestasjon. Forskning viser at en kombinasjon av evnetester, strukturerte intervju og arbeidscases er gode på å predikere fremtidig jobbprestasjon. Dette setter krav til jobbanalysen og at den har avdekket alt som er viktig rundt stillingen, slik at man kan bruke disse metodene på en optimal måte”.

Det fremkommer av dette sitatet at jobbanalysen er et viktig grunnlag for å velge de seleksjonsmetodene som er mest optimale når en skal undersøke hvor godt kandidatene tilfredsstiller kravene i kravspesifikasjonen.

Informantene ser ut til å ha forskjellige synspunkter i forhold til betydningen jobbanalysen har på intervjuene som utføres i rekrutteringsprosessen. Noen informanter mener at intervjuene ikke er relatert til jobbanalysen siden de vurderer kandidatene opp mot kravspesifikasjonen i forkant av intervjuene. Andre mener at jobbanalysen påvirker intervjuene, men i ulik grad. Noen mener at den er viktigst i den første samtalen. Andre mener at den har mer betydning for intervjuene som er lenger ut i rekrutteringsprosessen. Det virker

imidlertid som at de fleste er enige om at jobbanalysen er viktig dersom en i løpet av intervjuet skal undersøkes om kandidatene tilfredsstillt kravene i stillingen. En av informantene argumenterer for at betydningen jobbanalysen har avhenger av hvordan en velger å dele opp tematikken i intervjuene i rekrutteringsprosessen:

“Det du er nødt til er å dele tematikken. Og da er det fortsatt veldig relevant det du har definert som viktig i kravspesifikasjon. Om det er faglig eller personlighet, alt må være relevant og henge sammen med kravspesifikasjonen. Og det er like viktig uansett hvor du er i rekrutteringsprosessen, mener jeg da”.

Det virker også være motstridende meninger i forhold til betydningen jobbanalysen har for intervjuguidene som blir brukt i forbindelse med intervju. Noen informanter sier at de *“aldri skreddersyr intervjuguiden til jobbanalysen”*, andre mener at:

“Det er koblinger her, men det er ikke skreddersydd. Det er ikke noe i jobbanalysen som er førende i intervjuet, men indirekte så er det jo det. Hvis du for eksempel ..., ja ta dette: Økonomisjefen må ha erfaring og kompetanse innen finans. Ja, da spør vi om det da”.

En tredje gruppe av informanter hevder at de skreddersyr intervjuguiden til jobbanalysen:

“Vi lager spesifikke intervjuguider, vi bruker ikke en generell intervjuguide. Det har jo med kvaliteten å gjøre. [...] Vi har noen standardspørsmål som vi ønsker å ha svar på, men så kommer oppfølgingsspørsmålene. Er det mer tekniske stillinger så er det kanskje mer spesifikke ting man kan kartlegge”.

Sitatet belyser informantens oppfattelse av at skreddersyde intervjuguider er bedre egnet til å avdekke det som er viktig i stillingen, og derav tilbyr informasjon av høyere kvalitet. Forskjellige stillinger har ulik grad av kompleksitet, derfor er det viktig å tilpasse intervjuguiden slik at en kan få et best mulig inntrykk av hvilke kandidater som tilfredsstillt kravene som stilles i stillingen.

Det virker å være større enighet blant informantene når det gjelder betydningen jobbanalysen har for valg av testverktøy i forbindelse med rekrutteringsprosessen: *“Vi pleier å måle det som kalles kritisk kompetanse, og disse er ofte hentet ut fra jobbanalysen”.*

Informantene som benytter testverktøy virker å være enige om at jobbanalysen er et viktig beslutningsgrunnlag når en skal velge hvilke testpakker en skal bruke i rekrutteringsprosessen:

“Hvis det er en lederstilling som er avhengig av å ha en person som har utpreget god tallforståelse eller språklige ferdigheter, så har vi tester som finner ut av det. Hvordan

er vedkommende til å orientere seg språklig? Hvordan er de numeriske evnene og hvordan evner han/hun å håndtere krevende informasjon raskt og riktig?”

Sitatet illustrerer hvordan informantene tar utgangspunkt i kravene som stilles i stillingen for å velge ut tester som måler disse.

Dersom det er ønskelig at kandidatene skal løse arbeidsprøver relatert til stillingen, kan jobbanalyser “*være reelt i forhold til å forberede businesscase, hvis det er aktuelt. Eller at vi oppretter simuleringsoppgaver*”. Noen av informantene forbereder arbeidsprøver på bakgrunn av kravene som stilles i stillingen, mens andre benytter mer generelle oppgaver:

“[...] som ikke utelukkende er knyttet til en bransje eller en stilling, men en mer generell lederutfordring som lederne må løse underveis ved å ta til seg masse informasjon og forberede en presentasjon på kort tid. I en simulasjonssituasjon så ser vi hvilke lederkompetanser, egenskaper, kommunikasjonsferdigheter lederen har, og hvordan lederen håndterer ulike situasjoner”.

Utfra illustrerte sitater og beskrivelser ser det ut til at samtlige av informantene i større eller mindre grad strukturerer rekrutteringsprosessen etter informasjonen som er hentet ut av jobbanalysen. Informantene forteller at når de er ferdige med å samle inn informasjon om kandidatene i seleksjonsprosessen, foretar de en helhetlig vurdering av hvilke kandidatprofiler som tilfredsstillt kravene i kravspesifikasjonen best. En informant forteller at “*når vi er ferdig med alle intervjuene, vi har testet og vi har snakket med referansene, så lager vi en sluttvurdering basert på kravspesifikasjonen. Så setter vi opp finalister og veier dem opp mot kravspesifikasjonen*”.

Kjemi påvirker endelig beslutning. Selv om samtlige av informantene mener at de foretar nokså strukturerte i vurderinger i rekrutteringsprosessen, er de usikre på hvor strukturerte kunden eller andre med beslutningsmyndighet er når de skal ta den endelige avgjørelsen på hvem som skal innstilles. En av informantene som selv har beslutningsmyndighet støtter denne antagelsen med følgende utsagn: “*Det er til syvende og sist du som må bestemme, og det er litt sånn magefølelse til slutt*”. En annen informant som også har beslutningsmyndighet forsøker å forholde seg lojal til kravene som er stilt i stillingen, men erkjenner at det er lett å bli påvirket av magefølelsen:

“Hvis jeg skal ansette noen selv så er jeg ute etter kvalitetene ... at de kan kravene og tilfredsstillt det vi skal ha, og at jeg er lojal mot det jeg faktisk skal ha. Men det er veldig enkelt å sette opp en masse krav også er det fort gjort at magefølelsen min senere sier at ‘det driter vi i’”.

Informantene som jobber med rekruttering for eksterne kunder er enige om at deres anbefalinger av kandidater er begrunnet av det som står i kravspesifikasjonen. En av

informantene erkjenner imidlertid at den endelige avgjørelsen på hvem som ansettes i større eller mindre grad er basert på kjemi eller magefølelse:

“Vår jobb er å kvalitetssikre at finalekandidatene møter kravspesifikasjonen og at vi har fått fram flest mulige sider ved kandidatene. Til syvende og sist så tror jeg at det er såpass naturlig for oss å velge den vi vil være med, også på jobb, for man er på jobb så lenge da”.

Informanten tror at innflytelsen kjemien har kan variere på bakgrunn av hvor tett den som har beslutningsmyndighet skal jobbe sammen med den ny-innstilte: *“Som styremedlem så skal du ikke jobbe sammen med vedkommende, ikke sant. Dere møtes i styremøter, men hvis du skal velge en som skal være i din ledergruppe, da skal man møtes jevnlig, da blir nok ofte kjemi betraktet som viktig”.*

Jobbanalyse og fremtidig jobbprestasjon. Da informantene ble spurt om de tror jobbanalyser kan predikere fremtidig jobbprestasjon, var de fleste enige om at jobbanalyser kan predikere, men det er usikkert hvor mye det kan predikere:

“Når det gjelder det å spå fremtidig atferd til folk, det er vanskelig. Uansett hvor mange tester, hvor mange referanser og hvor mye du tester i intervjuet, så vil det alltid være en rest som ... du ikke klarer å forutsi. Det er mange faktorer som spiller inn. Det er en risikosport å ansette sånn sett. Du må bare leve med at du aldri vil kunne avdekke hundre prosent at det blir treff”.

Sitatet illustrerer at informantene har en oppfattelse av at jobbanalyser og andre metoder som benyttes i rekrutteringsprosessen kan gi en indikasjon på om vedkommende kommer til å lykkes i stillingen, men at det finnes flere faktorer som kan påvirke om det blir en vellykket rekruttering eller ikke. En av informantene forteller at en aldri kan forutse hvordan kombinasjonen av kompetanse og personlighet vil utarte seg i en stillingen og i interaksjon med andre i organisasjonen. En annen informant beskriver andre mulige påvirkningsfaktorer:

“... når personen starter så kan det være avgjørende om han eller hun klarer å tilpasse seg de andre. Eller at det kan være en situasjon som påvirker hvor vidt personen kommer til å lykkes. Kanskje er det en viktig ressurs som slutter parallelt med at vedkommende begynner i jobben. Kanskje er det et marked, oljeprisene går veldig ned... Det er veldig mange faktorer som spiller inn på om personen lykkes eller ikke”.

Det å predikere fremtidig jobbprestasjon er med andre ord betraktet som en kompleks prosess som er påvirket av flere faktorer. Tross dette er de fleste enige om at *“subjektive vurderinger av funn gjort i intervju, tester og referansesjekker opp mot hva som står i kravspesifikasjonen er det beste vi har”.* På bakgrunn av informantenes beskrivelser virker

det som at samtlige er oppdatert på forskning som viser at en kombinasjon av flere metoder bidrar til økt treffsikkerhet i rekrutteringsprosessen:

“Vi vet jo det i fra forskning at det å bruke evnetester er lurt. Arbeidsprøver eller jobbsimuleringer bør brukes. Samtidig så er intervjuet en god metode. Hvis du kombinerer disse. Og ikke minst når en kandidat beskriver en egenskap i intervjuet også viser den samme egenskapen seg i en jobbsimulering, samtidig som at referansen bekrefter at de har observert den samme egenskapen. Da begynner man å bli ganske sikker på at det her stemmer”.

Selv om informantene er bevisst over at de aldri vil klare å forutse fremtidig jobbprestasjon, virker det som at de fleste er enige om at:

“... ved å være strukturert og målrettet når man henter inn informasjon og dokumentere det [...], da har du fått gjort de målingene du skal og det er liksom det vi kan gjøre. Så, ja, jeg tror det [jobbanalysen] og de andre metodene som vi bruker underveis i prosessen øker treffsikkerheten”.

Hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen

Dette temaet representerer en oppsummering av hvilke temaer informantene ønsker å kartlegge i jobbanalysen, samt hvordan disse fremstilles i kravspesifikasjonen.

Oppsummeringen er basert på analyser av transkriberte intervjuer, observasjonsnotater og jobbanalysemaler som informantene benytter i forbindelse med jobbanalyser.

Bransje. Kartlegging av bransje blir vektlagt hos alle informantene, men spesielt blant informantene som holder på med lederrekruttering. Det fremkommer av deres beskrivelser at det er viktig å kartlegge markedsituasjon, eksterne relasjoner, konkurrenter og potensielle kunder for å gi et realistisk bilde av de ytre omgivelsene den nye stillingsinnehaveren skal forholde seg til. Således fremkommer det en bevissthet over at den aktuelle stillingen vil være påvirket av mulighetene og begrensningene som ligger i bransjen som er tilknyttet stillingen. En av informantene nevnte et eksempel på at lavere oljepriser kan ha en innflytelse på stillinger som er tilknyttet oljebransjen.

Organisasjon. Informantene er enige om at det er viktig å kartlegge organisasjonen som skal ansette en ny medarbeider. De fleste er opptatt av å få en forståelse av hvilken situasjon organisasjonen er i dag, men det varierer hvor detaljerte beskrivelser de ønsker å oppnå. På bakgrunn av informantenes beskrivelser og det som står i jobbanalysemalene, virker det å være spesielt tre områder det er ønskelig å kartlegge for å få et inntrykk av hvordan organisasjonen fungerer:

Struktur. De fleste er enige om at de ønsker å få en oversikt over hvordan organisasjonen er strukturert. *“Hvor mange er de og hvordan er de organisert”.* Utfra

informantenes beskrivelser virker det som at de forsøker å få en oversikt over interne brukere som ansatte og ledere, men også eksterne brukere som for eksempel kunder og leverandører. Flere foretrekker å få tilgang på organisasjonskart slik at de kan få et inntrykk av hvem som tar beslutninger og har ansvar, *“hvem skal vedkommende rapportere til?”*, og hvordan informasjon forflytter seg mellom forskjellige avdelinger, *“hvem er det vedkommende må forholde seg til?”*.

Strategi. Det er enighet blant informantene om at det er viktig å få en oversikt over hva som blir gjort og hvordan ting blir gjort i organisasjonen. En av informantene forteller at *“strategi omfatter hva bedriften driver med og hva de skal bli. ‘Vi skal bli den største i byen’, ‘vi skal bli den beste i landet’, eller ‘vi skal bli det beste hotellet eller kommunen’ for den del”*. Selv om samtlige av informantene er enige om at det er viktig å få en oversikt over organisasjonens strategier, virker det som at informantene som rekrutterer til lederstillinger ønsker å oppnå mer detaljerte beskrivelser sammenliknet med de som rekrutterer til lavere ansettelsesnivåer.

Kultur. Informantene virker å være opptatt av å kartlegge kulturen i organisasjonen de skal rekruttere i. En av informantene beskriver betydningen av kultur på følgende måte: *“Det er et uttrykk som heter ‘like barn leker best’. Det gjelder jo ikke i forhold til personforskjelligheter, men i forhold til kultur. Det må ligge en felles idealistisk kultur relatert til det stedet du er i”*. Det fremkommer av dette sitatet at selv om det er viktig å ha en organisasjon bestående av mennesker i forskjellig alder, kjønn og med forskjellige personlighetstrekk, er det viktig at disse menneskene kan forenes i en felles organisasjonskultur. En annen informant beskriver kulturen som *“grunnsteinen i virksomheten. Derfor må vi definere hvordan kulturen er slik at vi kan finne kandidater som kan passe inn i denne kulturen”*. En tredje informant underbygger denne oppfattelsen med følgende sitat: *“[...] det er akkurat det å fungere sammen som er viktig. For oss er det viktig at den vi tilsetter evner å drikke kaffe sammen med kollegaene, ikke at den bare kommer med kompetanse, fordi det hjelper veldig lite hvis man ikke klarer å snakke sammen”*. Dette sitatet illustrerer en forståelse av at det som avgjør om en person kommer til å lykkes i en stilling, ikke bare avhenger av om vedkommende tilfredsstiller kravene i stillingen. Det er også helt essensielt at personen passer inn i kulturen slik at vedkommende kan fungere mest mulig optimalt med medarbeiderne sine.

Stilling. Det virker som at det blir viet mye tid til å kartlegge og beskrive stillingen. Også her ser det ut til å være forskjeller i forhold til hvor detaljerte informantene foretrekker å være. Mens noen er opptatt av å avdekke mange forhold som kommer til å påvirke stillingen, er andre mer opptatt av å beskrive det mest essensielle. Den sistnevnte gruppen av

informanter forteller at de ikke alltid har tid til å kartlegge alle sidene ved en stilling fordi de er presset av korte tidsfrister og store volumbestillinger fra kunder. Det som det imidlertid ser ut til at alle er opptatt av å kartlegge er stillingstittel, mål med stillingen, arbeidsoppgaver, ansvarsområder, praktisk informasjon i forhold til oppstart, arbeidstid, lønn og andre betingelser, samt krav til språk og reisedager. Andre inkluderer mer detaljerte beskrivelser ved å legge til hvorfor stillingen er ledig, hvem vedkommende skal forholde seg til, forventinger til resultater fra overordnede, sideordnede og underordnede, kortsiktig og langsiktige utfordringer, utviklingsmuligheter og karrieremuligheter.

I tillegg til å kartlegge hvordan forholdene er i stillingen slik den er i dag, er flere av informantene opptatt av å kartlegge fremtidige mål og utfordringer i stillingen: *“Hva trenger virksomheten i dag og fremover?”*. En av informantene forteller at det er viktig å foreta undersøkelser av hvilke behov og utfordringer som vil oppstå i fremtiden slik at en får tilpasset kompetansen og *“ikke bare ender opp med sånn det har vært før”*. En annen informant forteller at det er spesielt viktig å fokusere på fremtidige behov i lederstillinger: *“Mange sier at den nye lederen må ‘passe inn’ og ‘gli inn hos oss’. Også sier jeg at vedkommende skal ikke bare gli inn. Vedkommende skal også utvikle kulturen fremover. [...] Den skal jo utvikle bedriften videre”*. Leder skal med andre ord ikke gå passivt inn i en allerede etablert lederrolle, men være aktiv for å videreutvikle virksomheten. Samme informant vedkjenner imidlertid at det kan være utfordrende for kunder å tenke over fremtidige behov: *“[...] der er det mange kunder som blir litt flakkete i blikket. ‘Det her vet jeg ikke’ eller ‘det her har jeg ikke tenkt over’, fordi hverdagen er så travel”*. Det fremkommer av dette sitatet en oppfattelse av at kunder har utfordringer med å tenke over fremtidige behov når de skal ansette en ny person. Derfor er det viktig at kunden får bistand fra jobbanalytiker eller andre til å kartlegge fremtidige behov, slik at stillingen blir best mulig tilpasset fremtidens behov og utfordringer.

Kravprofil. Det virker som at det også blir lagt inn en del innsats på å kartlegge krav som stilles til ønsket profil. Jeg har valgt å kategorisere disse kravene inn i formelle krav, kompetansekrav og personlige egenskaper. Formelle krav omhandler kravene som stilles til kunnskapsnivå og erfaring i stillingen. Slik det fremkommer av informantenes beskrivelser virker det som at kunnskapsnivå blir beskrevet på bakgrunn av type utdanning og hvilke nivå denne utdanningen er på. Kravene som stilles i forhold til erfaringsbakgrunn ser ut til å være tilpasset den aktuelle stillingen. En informant kommer med følgende eksempel i forhold til vurderinger av ledererfaringer:

“Er dere en bedrift som fungerer bra, eller trenger dere en leder som har gått inn og ryddet opp i konflikter? Eller trenger dere en som har vært med på å sette sammen en

organisasjon som har gått fra nasjonalt til internasjonalt? Dette er en erfaringsbakgrunn som er viktig å få frem når man skal finne kandidater”.

I likhet med kravene som stilles til erfaringsbakgrunn virker det som at kompetansekrav også er tilpasset den aktuelle stillingen. Kompetanser som ble trukket frem av informantene er for eksempel IT-kompetanse, forretningskompetanse og lederkompetanse.

Det fremkommer av informantenes beskrivelser at det også er ønskelig å kartlegge krav til personlige egenskaper i jobbanalysen. Det ble ikke gitt noen eksempler eller beskrivelser av personlige egenskaper av informantene i denne studien. En av informantene fortalte imidlertid at *“personlige egenskaper oftest er det letteste å få folk til å snakke om”*. Informantens forklaring på dette er at det er menneskelig å være opptatt av hvem en skal jobbe med, derfor blir personlighet ofte prioritert først.

En annen informant kommer med et eksempel på hvordan informasjon om bransje kan brukes for å kartlegge hvilke personlige egenskaper som vil være ønskelige å ha i stillingen:

“Hvis vi vet at konkurransesituasjonen er viktig og at det er viktig å drive med salg, så er det visse kompetanser vi trenger å finne i en person. Da vet vi at denne personen må være en utadrettet type som klarer å stå imot stormen. Så det er de å ta det ned til personlige egenskaper”.

Som illustrert i dette sitatet så kan informasjon om bransje gi en indikasjon på hvilke personlige egenskaper som er viktige i stillingen. Det kan tenkes at det vil være liknende sammenhenger mellom andre momenter i jobbanalysen, som for eksempel at beskrivelser av stillingen og organisasjonen kan gi en indikasjon på hvilke personlige egenskaper som vil være relevante for stillingen.

Graderinger av kravene i stillingen og kravprofilen. Flere av informantene foretar graderinger når de kartlegger kravene som stilles i stillingen. De vanligste graderingene er å kartlegge minimumskrav eller skille mellom såkalte *“må-krav”* og krav som er *“ønskelig”* eller kan *“læres”*. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at de gjør dette for å ikke være for strenge i kravspesifikasjonen. Tanken er at for strenge krav vil gjøre det vanskelig å finne kandidater som tilfredsstiller kravene i *“kjøtt og blod”*. Hvis en derimot klarer å lage et skille mellom absolutte krav og krav som er ønskelig, åpner det opp for at flere kandidater kan vurderes som aktuelle for stillingen. Samtidig er det viktig at en er tydelig på de absolutte kravene slik at kandidatene som anses som kvalifiserte for stillingen skal være trygge på at de vil mestre stillingen de trer inn i.

Etter analyser av jobbanalysemalene som informantene benytter i forbindelse med jobbanalyser fremkommer det flere muligheter til å gjøre ulike graderinger. Noen maler legger til rette for at en kan foreta vurderinger av hvor mye tid som blir brukt på forskjellige

arbeidsoppgaver. Andre har graderinger i forhold til forventede resultater på kort og lang sikt. Det ble ikke nevnt i informantenes beskrivelser at de foretar slike vurderinger, men det virker rimelig å anta at informantene som aktivt bruker jobbanalysemalene foretar slike graderinger.

Direkte eller målbare begreper. Samtlige av informantene er opptatt av at kravspesifikasjonen skal være så realistisk som mulig. Derfor velger informantene stort sett å sette det som blir sagt direkte inn i kravspesifikasjonen. En utfordring som ofte blir nevnt i forbindelse med dette er at beskrivelsene som kommer fra kunden ikke bestandig er like presise:

“Det er jo klart at en tror at de svarene man får er presise og velformulerte, men det som kunden kan komme på å si er ‘nei, nå trenger vi noen som røsker opp. Vi er ferdig med utenriksministeren, vi trenger en ny innenriksminister og de trenger å lage et budsjett’. Du vet, sånne ting. Det gir mening og du skjønner jo hva de mener, men det kan ikke oversettes direkte til en jobbanalyse”.

For å løse dette forteller flere av informantene at de forsøker å stille oppfølgingsspørsmål for å konkretisere beskrivelsene til kunden: *“Hvis de sier ‘ujålete’, da er jeg litt sånn ok, hva betyr det?”*. Informantene forteller videre at det er viktig å utfordre kunden på hva de legger i beskrivelsene sine slik at *“vi vet hva kundene legger i ujålete”*. Flere av informantene forteller at det er noen av beskrivelsene de ønsker å oversette til målbare begreper. Forklaringen på dette er at informantene ønsker å måle egenskaper og krav som anses som viktige senere i seleksjonsprosessen:

“Er det for eksempel kartlagt i jobbanalysen at det er en del konflikter i personalet, så kan man i testen for eksempel tenke at vi trenger en observerende og en som er oppmerksom på andre, sånn at han klarer å ‘catche det’. For han forrige lederen klarte ikke å ‘catche det’. Han hadde egenskaper som var mer pågående og styrende [...]. Men det er veldig utfordrende. Jeg tror på en måte at det er det som er utfordrende med rekruttering, å ta ting som er hentet og så [...] oversette det til noe man faktisk kan måle”.

Sitatet gir en illustrasjon på hvordan informanten opererer når beskrivelser skal oversettes til målbare begreper som kan brukes i videre testing. Samtidig erkjenner informanten at prosessen med å omformulere beskrivelser til noe som kan måles, kan være krevende. En annen informant forteller at en forsøker å oversette beskrivelsene til målbare begreper så langt det lar seg gjøre. Samtidig er det viktig å passe på at en ikke tvinger beskrivelsene inn i allerede eksisterende målbare begreper. Det virker som at de fleste av informantene er opptatt av å opprettholde transparenss mellom de opprinnelige beskrivelsene og omformulerte begreper. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at dersom en tar

for stor avstand fra de opprinnelige kravene som er nedfelt i kravspesifikasjonen, kan en ende opp med å teste krav og kompetanser som egentlig ikke er relevant for stillingen, og i verste fall ansette feil person.

Metoder for datainnsamling

Dette temaet representerer hvilke metoder informantene foretrekker å bruke når de skal gjennomføre jobbanalyser. Informantene forteller at de som regel får tilsendt et forslag på kravspesifikasjon i forkant av oppstartsmøte. De fleste sier at de gjerne kan ta utgangspunkt i denne kravspesifikasjonen, men at de foretrekker å gjennomføre en jobbanalyse av stillingen likevel:

“Som regel så har kunden et forslag. Da har de kommet opp med behov som de har tenkt på og kontakter oss i forbindelse med det. Og da har vi ofte et utgangspunkt, men så tar vi sammen med kunden og utforsker om vi mener at dette er et godt nok utgangspunkt eller ikke”.

Det finnes flere forskjellige metoder for datainnsamling som kan brukes i forbindelse med jobbanalyser. Utfra informantenes beskrivelser virker det som at samtale eller semi-strukturerte intervju er den metoden som blir mest brukt, men informantene har i noen anledninger benyttet spørreskjema og indirekte observasjon. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på informantenes opplevelser av disse metodene.

Samtale. Samtlige av informantene sier at de foretrekker å benytte samtaler i forbindelse med jobbanalyser. Informantene forteller at dette er en gunstig metode først og fremst fordi det gir mulighet til å utforske og avklare hva personene de snakker med faktisk mener med beskrivelser sine: *“‘Hva mener du med innovativ?’ [...] Det er litt det å komme til bunns i hva det er kunden egentlig mener med begrepene som blir presentert da”.*

Informantene forteller videre at de ikke bare utfordrer kunden i form av å stille oppklarende oppfølgingsspørsmål. De forsøker også å utfordre kunden på de foreslåtte kravene:

“Er det noe man skal kreve eller er det noe som kan være ønskelig? Det er viktig å skille mellom disse. Må du være siviløkonom eller må du ha en doktorgrad? [...] Det er mange ønsker der ute, men ting kan fungere selv om man ikke får disse ønskene. Det er mange som er raske på å kreve ting som egentlig ikke er nødvendig”.

Sitatet illustrerer en oppfattelse av at det er viktig å få kundene til å være realistiske i sine forventninger og *“ikke bare beskrive supermann som har alt, ikke sant”.* Informantene ønsker med andre ord å konkretisere og nyansere forventningene til kunden for å øke sjansene for å finne den de leter etter.

Informantene forteller at de har jobbanalysemaler de kan bruke som verktøy når de skal gjennomføre jobbanalyser. Utfra informantenes beskrivelser virker det som at disse blir

brukt i større eller mindre grad. En informant forteller at hun skreddersyr malen etter hver enkelt stilling. Hun mener det er viktig å opprettholde struktur i samtalen for å oppnå et godt sammenligningsgrunnlag. En annen informant forteller at det er en trygghet å benytte maler *“fordi ofte så kan man hoppe frem og tilbake og spore litt av”*. Informanten hevder at malene bidrar til å opprettholde en struktur og oversikt over hvilke momenter en skal gå igjennom, slik at en kan finne *“veien hjem igjen”* etter at en har sporet av. Selv om de fleste av informantene ser verdien i å bruke disse jobbanalysemalene, virker det som at flere over tid velger å frigjøre seg fra dem. Noen velger å gjøre det fordi de mener det tar for lang tid. Andre sier at det virker unaturlig og unødvendig å bruke maler etter at en har jobbet med jobbanalyser i mange år:

“Det ser ut til at de som har jobbet med salg i 20 år ikke synes det er naturlig å sitte ute der med et skjema foran seg der man går gjennom punkt for punkt for å avdekke hva jobben innebærer. De tar det på erfaring, dialog og relasjon, også løser de det underveis”.

Etter både analyser og observasjoner av gjennomføringer av jobbanalyser, virker det som at informantene vektlegger det å være til stede under samtalen. Derfor velger mange av informantene å registrere informasjon på notatblokk under samtalen. Dette til tross for en bevissthet over konsekvensene dette kan ha i forhold til at relevant informasjon kan gå tapt, eller at informasjonen som blir hentet inn kan være begrenset av informantens kognitive kapasitet til å behandle store mengder med informasjon. Noen informanter virker å ha funnet en løsning på dette ved at en går sammen to eller tre personer for å gjennomføre jobbanalysen, der for eksempel en noterer på notatblokk, en noterer på PC og en er fullstendig delaktig i samtalen.

Flere av informantene understreker at tillit er en viktig forutsetning for å gjennomføre jobbanalyser på en optimal måte: *“Det er i utgangspunktet den dialogen og relasjonen vi har med kunden som avgjør hvor godt vi klarer å avdekke behovet”*. Det fremkommer av dette sitatet en oppfattelse av at tillit og gode relasjoner med kunden er avgjørende i forhold til hvor engasjert og delaktig kunden velger å være i jobbanalysen.

Spørreskjema. Utfra informantenes beskrivelser er ikke spørreskjema den metoden de foretrekker å bruke i forbindelse med jobbanalyser. Noen sier at de aldri har brukt spørreskjema, andre sier at de har benyttet det i noen anledninger: *“[...] også kan vi bruke skjemaer som vi kan sende over. Da får kunden et skjema der de skal beskrive hva de selv mener er viktige kompetanser og viktige erfaringer. Det er for å sette i gang refleksjoner over de viktige temaene vi skal diskutere”*. Sitatet gir en illustrasjon på hvordan informantene kan

bruke spørreskjema som et supplement for å få i gang tankeprosessen hos kunden i forkant av samtalen.

Andre har benyttet spørreskjema for å involvere flere synspunkter i analysen:

“Vi sendte ut spørreskjema en gang og da var det ganske mange som svarte på det. Kunden ønsket dette for at medarbeiderne skulle få en følelse av involvering. Hva den reelle betydningen ble er en annen sak, men folk har hvert fall fått muligheten til å bli involvert”.

Slik det fremkommer av informantens beskrivelser kan det være nyttig å benytte spørreskjema dersom en ønsker å belyse flere perspektiver på stillingen. Andre er også positive i forhold til å bruke spørreskjema i situasjoner der en skal snakke med flere, da dette virker mer effektivt sammenliknet med samtale som anses som en mer tidkrevende prosess. Det mange derimot stiller seg kritisk til er at spørreskjema har begrensede muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål og kvalitetssikre informasjon. Som en informant beskriver: *“[...] Hva mener man med disse begrepene man har brukt. ‘Høyere teknisk utdanning’ det sier meg egentlig veldig lite. Hva er nå det? Er det ‘byggingeniør?’ . Jeg må få vite litt mer”.* Min forståelse av dette sitatet er at siden en ikke har mulighet til å utforske hva som ligger bak informasjonen som er gitt av spørreskjema, er det vanskelig å kvalitetssikre informasjon. En informant illustrer dette dilemmaet på følgende vis: *“Hvis man skal, veldig forenklet da, krysse av for salgserfaring. Hva er det? ‘Jeg har solgt lodd en gang i tiden’”.*

Det fremkommer av informantenes beskrivelser at samtale blir ansett som mer verdifullt sammenliknet med spørreskjema. Selv om samtlige er enige om at spørreskjema kan være effektivt i situasjoner der en er ute etter å kartlegge flere perspektiver på kort tid, blir samtale verdsatt høyere siden det gir mulighet for å utforske meningene som ligger bak beskrivelsene som er gitt i jobbanalysen.

Observasjon. Utfra informantenes beskrivelser virker det som at de svært sjeldent benytter observasjon i forbindelse med jobbanalyser. Den hyppigste forklaringen på dette er at *“det tar for lang tid”*. En av informantene forteller at kunden forventer effektive prosesser og at det å observere stillinger ville ta for lang tid. Det virker imidlertid som at samtlige av informanter er klar over fordelene med å gjennomføre observasjoner. En informant sier at det hadde vært interessant å få et inntrykk av hva som faktisk blir gjort og ikke bare det personer forteller at de gjør. En annen informant forteller at det hadde vært interessant å sammenlikne observasjoner av jobbutførelse med det som har blitt nedfelt i kravspesifikasjonen. En tredje informant kom med et eksempel på hvordan observasjon kan være nyttig i forbindelse med jobbanalyser:

“Det man kan se i observasjoner er at her sitter toppledelsen for seg selv og de andre sitter på et annet bord på kantinen. Eller at her ser vi at det er veldig vanlig at folk bare stikker innom hverandre på kontoret og tar en kjapp status, ikke sant. Det kunne sagt noe om kulturen deres, men å omformulere dette til egenskaper hos en enkelt kandidat, det tror jeg er litt vanskelig da”.

Som illustrert i sitatet virker det som at observasjon kan være nyttig hvis en er ute etter å få et inntrykk av de fysiske omgivelsene og kulturen i organisasjonen. Slik det fremkommer av informantens beskrivelser er det utfordrende å omformulere det en har observert til egenskaper som kan legges inn i en skriftlig kravspesifikasjon. Det virker som at flere støtter denne oppfattelsen. En informant sier at *“det er nok informasjon som blir vanskelig å bruke som en slags mal når man skal vurdere kandidater. Jeg vet ikke om det ville gjort kravspesifikasjonen noe bedre, nei”*. Det fremkommer av dette sitatet at informasjon fra observasjoner betraktes som vanskelig å bruke som vurderingsgrunnlag. Derfor foretrekker informantene å bruke samtale framfor observasjon.

Triangulering. En av informantene ytret en formening om at det er ønskelig å benytte flere metoder i jobbanalysen siden det gir et bredere sammenligningsgrunnlag: *“... så burde man jo absolutt brukt trianguleringer. At man brukte flere typer metoder da. [...] ‘Hva er forskjellene her?’”*. Selv om informanten mener at trianguleringer hadde vært det mest optimale, virker vedkommende å være bevisst over at det ville være utfordrende å ta informasjonen som er hentet ut av disse metodene og *“filtrere det ned til en enkelt person”*.

Informasjonskilder

Dette temaet representerer uttalelser fra informantene som omhandler hvem eller hva de foretrekker å hente jobbanalyseinformasjon fra. Flere av informantene uttrykker at de er opptatt av å hente inn rikholdig informasjon om den aktuelle stillingen, for å få et best mulig grunnlag for å beskrive stillingen så realistisk som mulig. Det fremkommer av informantens beskrivelser at de vanligste informasjonskildene som blir brukt i forbindelse med jobbanalyser er: *Personer som kjenner til stillingen, eksisterende kildemateriell og tidligere erfaringer fra liknende stillinger*. I det følgende vil det bli gitt nærmere beskrivelser av hver av disse informasjonskildene.

Personer som kjenner til stillingen. Samtlige av informantene forteller at de foretrekker å hente informasjon fra personer som kjenner til stillingen. Slik det fremkommer av informantens beskrivelser virker det som at de fleste forsøker å snakke med forskjellige personer som er tilknyttet stillingen for å belyse flere sider av den: *“Vi involverer ganske mange for å få et bredt bilde av behovet virksomheten har fra forskjellige ståsteder”*. Sitatet illustrerer en oppfattelse av at informasjon fra flere forskjellige informasjonskilder kan tilby et

bredere perspektiv på stillingen. Således virker det som at flere av informantene er bevisst over at informasjon som er hentet ut fra en informasjonskilde kan gi et mindre nyansert bilde av stillingen. En av informantene forteller at: “[...] når man spør flere forskjellige personer, så får man belyst hele saken da. Som for eksempel når noen slutter ... styret kan si at lederen ikke fikk gjort ting, mens lederen kan si at det ikke var ressurser til å få gjort ting”. En annen informant hevder at det å belyse flere sider av stillingen er viktig for å kvalitetssikre informasjonen som skal brukes i kravspesifikasjonen:

“For oss så er det et supplement og hensyn som kan tas, og av og til, når jeg har pratet med flere, så utfordrer jeg også kunden på det. ‘Ja, men vi har fått informasjon om det og det’ også videre ... Vi sier jo aldri hvem som har sagt det, men ‘stemmer det? Er det noe i det?’. Og da opplever jeg at flere svarer ‘det valgte vi ikke si noe om’ eller ‘dette tenkte vi ikke på’. Vi mener det er viktig med kvalitetssikring”.

Flere av informantene virker å være enige om at den viktigste informasjonskilden er kunden eller den som har ansettelsesmyndighet. En populær begrunnelse for dette er at det er han eller hun som er ansvarlige for stillingen. En av informantene forteller at det kan være problematisk å benytte kunden som informasjonskilde i de tilfellene der kunden ikke jobber tett opp mot stillingen det skal rekrutteres til. Informanten hevder at det i disse tilfellene ikke er noen garanti for at kunden sitter med den kunnskapen som trengs for å beskrive stillingen på en god måte. En annen gjentakende utfordring som blir nevnt av informantene er at informasjonen kunden sitter med kan være utradert. Derfor velger flere av informantene å snakke med nærmeste kollegaer for å få et nærmere innblikk i stillingen: *“Hvis vi for eksempel skal rekruttere en toppleder eller en som sitter i toppledergruppa, så snakker vi gjerne med en av de to andre lederne for å høre litt, altså deres forventning til deres nye kollega”.* Når det gjelder nåværende og tidligere stillingsinnehavere er de fleste enige om at det hadde vært interessant å samle inn informasjon fra disse for å få et tettest mulig innblikk i stillingen, men at en må ta visse forhåndsregler: *“Nok engang så er det helt avhengig av type oppdrag og bakgrunnen for hvorfor det oppdraget har kommet til oss da. Det er jo mange årsaker til at man vil ansette noen. Altså, ja vi kan gjøre det av og til, men vi presser ikke på hvis kunden ikke ønsker det”.* En av informantene forteller at det kan være aktuelt å spørre nåværende stillingsinnehaver i situasjoner der vedkommende har valgt å slutte fordi han eller hun for eksempel skal flytte eller ønsker nye utfordringer. Hvis vedkommende skal slutte eller allerede har sluttet på grunn av konflikter eller varslinger, kan det være mindre aktuelt å spørre vedkommende fordi det kan oppleves som ubehagelig for kunden.

I tillegg til informasjonskildene som er nevnt ovenfor forteller informantene at de også ønsker å snakke med overordnede og eventuelle underordnede for å kartlegge forventningene

disse har til den ny-innstilte: *“Vi har også møte med de ansatte, der vi har en sånn runde for å liksom kartlegge hva det er de er opptatt av. Er det noen spesielle ting som de hadde ønsker om?”*. Andre personer det kan være aktuelt å snakke med er styremedlemmer, HR-ansvarlig og tillitsvalgt.

En av informantene uttrykker at selv om en ønsker å oppnå et bredest mulig grunnlag for å beskrive stillingen, vil en aldri få et helhetlig bilde av den: *“Vi snakker jo ikke med alle som er i organisasjonen”*. Informanten forteller at det er spesielt utfordrende å få et helhetlig bilde av stillinger i store virksomheter, siden beskrivelsene som er gitt av forskjellige personer kan forsvinne i helheten. En annen utfordring som blir nevnt er at det kan være vanskelig å integrere informasjon fra flere forskjellige beskrivelser inn i konkrete egenskaper og krav.

Eksisterende kildemateriell. Utfra informantenes beskrivelser virker det som at de fleste benytter eksisterende kildemateriell som et supplement for informasjon. Slik det fremkommer av informantenes beskrivelser virker det som at de fleste får dette tilsendt fra kunden. Eksempler på eksisterende kildemateriell som informantene sier at de bruker i forbindelse med jobbanalyser er såkalte styringsdokumenter som inneholder informasjon om hvordan den daglige driften til virksomheten foregår, hvilke tjenesteområder virksomheten har, *“[...] handlingsplaner, strategier, nærmeste mål, langsiktige mål, og ikke minst måleparameter”*. Flere av informantene forteller at de også ønsker å få tilgang til årsrapporter som gir informasjon om hvordan virksomheten klarer seg økonomisk, og om det er noen utfordringer i virksomheten. *“Også er det jo å forstå hierarkiet i bedriften”*. For å få oversikt over hvem som jobber i de forskjellige avdelingene og hvordan disse avdelingene samarbeider med hverandre, etterspør flere av informantene organisasjonskart. Noen av informantene forteller at det i tillegg er ønskelig med dokumenter som viser oversikt over for eksempel sykefravær, turnover og kjønnsfordelinger i virksomheten.

Informantene som jobber i offentlig sektor forteller at de ofte benytter eksisterende kildemateriell som ligger tilgjengelig på en felles portal. Eksempler på relevante dokumenter som kan ligge på denne portalen er enhetsavtaler, antall årsverk, oversikt over ansatte, organisasjonskart, budsjetter, oversikt over sykefravær, medarbeiderundersøkelser, mål og utfordringer.

Flere av informantene forteller at de også benytter internett for å hente inn informasjon til jobbanalysen. Utfra beskrivelsene deres virker det som at de fleste benytter informasjon som ligger på virksomhetens respektive hjemmeside. Noen velger i tillegg å gjennomføre åpne søk for å kartlegge bransjen: *“Hvordan går det i bransjen? Er bransjen på vei opp eller ned? Hvordan gjør konkurrentene?”*.

Tidligere erfaringer fra liknende stillinger. Utfra informantenes beskrivelser virker det som at informasjonen som ligger til grunn for kravspesifikasjonen i større eller mindre grad er basert på tidligere erfaringer: *“Til vanlig går det nok mer på tidligere erfaringer. Man skulle gjerne gjort alt etter boka og skikkelig nøyaktig, men det går ikke i det daglige”*. En informant sier at *“det er nesten som å banne i kirka å si det altså, men vi bruker mye tidligere erfaringer og tidligere rekrutteringer som vurderingsgrunnlag også”*. Noen av informantene begrunner dette med at de har gjennomført så mange rekrutteringer at de har det i “hodet”. Andre begrunner det med at de har så god kjennskap til kunden at det ikke er nødvendig å gjøre nye jobbanalyse hver gang det skal rekrutteres en ny medarbeider. En tredje gruppe forteller at de rekrutterer til mange liknende stillinger og derfor ikke ser det som nødvendig å gjøre en jobbanalyse hver gang det kommer en ny bestilling.

Utfra informantenes beskrivelser virker det å være et skille mellom de som holder på med en-til-en rekruttering og de som driver med volumrekrutteringer. De fleste som driver med en-til-en rekruttering er opptatt av at selv om de har en formening om at stillingen innebærer visse arbeidsoppgaver, ønsker de likevel å gjennomføre undersøkelser av stillingen. Årsaken til dette virker å være en forståelse av at konsekvensene av feilansettelser er større i situasjoner der det kun er rekruttert en person. Det fremkommer også en oppfattelse av at en-til-en rekrutteringer krever mer tid og ressurser fra både kunden og jobbanalytiker i forhold til å finne den antatt beste kandidaten. Dersom en da ender opp med å ansette feil person vil det med andre ord kreve minst like mye tid og ressurser på å finne en erstatning, og gi vedkommende opplæring. Informantene som driver med volumrekruttering virker å ha en litt annerledes tilnærming til prosessen. Utfra informantenes beskrivelser er disse rekrutteringsprosessene ofte kjennetegnet av korte tidsfrister og store bestillinger. I disse tilfellene har ikke jobbanalytiker tid til å gjennomføre like detaljerte jobbanalyser. Derfor baserer de seg i større grad på tidligere erfaringer med stillingen, sammenliknet med de som driver med en-til-en rekruttering. En informant forteller at *“når det gjelder volumbestillinger så er man ikke ute etter å finne den beste, men de som kan gjøre en jobb som er god nok”*. Informanten forteller at det i volumbestillinger handler om å finne kandidater som takler å tre inn i stillinger der alt ikke er fastsatt på forhånd: *“Er du klar for å gå inn i et oppdrag hvor ikke alt ligger like servert?”*. Dersom en av kandidatene som blir presentert i en volumbestilling mot formodning ikke skulle lykkes i stillingen, betyr ikke dette nødvendigvis at det ikke har vært en suksessfull prosess. En av informantene som holder på med volumbestillinger forteller at:

“Stort sett når vi leverer 40-50 stykker til et sted og vi har fått beskjed om at det er en som sliter litt, så er vi i en slik volumbestilling fornøyd. Det vil alltid være noe å

plukke på, men hvis vi hadde fått beskjed om at det er 15 stykker som ikke fungerer, da må vi se på hva det er vi har gjort galt i prosessen”.

Utfordringer i jobbanalyser

Dette temaet omhandler informantenes beskrivelser av hva som oppleves som utfordrende når de skal gjennomføre jobbanalyser. På bakgrunn av analyser av disse beskrivelsene, var det to ting som ofte gikk igjen. Det første var utfordringer som medfører *uforbereidte kunder*. Det andre var begrensninger i forhold til *tid og ressurser*. I det følgende vil begge utfordringene bli nærmere beskrevet.

Uforberedte kunder. Slik det fremkommer av informantenes beskrivelser virker det som at *“[...] det er stor variasjon på hva vi får, og hva vi også klarer å hente ut i forhold til behovet og i forhold til hva som er kravene i stillingen. Det kan være alt fra veldig grundig til veldig tynt”*. Flere av informantene nevner at det er utfordrende å gjennomføre jobbanalyser i de tilfellene kunden ikke har gjort gode nok forberedelser på forhånd. En informant forteller at hun ofte kan få bestillinger der det står finn en “CNC-operator”: *“Da er det helt prinsipielt at enten vi som jobber med det, eller kunden kan faget eller den type stilling som er etterspurt. Har man ikke det, så blir det mer utfordrende å finne ut hva som kreves i stillingen”*.

Informanten forteller at dersom kunden ikke er i stand til å beskrive stillingen på en god måte, stilles det høyere krav til informasjonen hun selv er i stand til å hente ut, noe som *“kan gå veldig bra og veldig dårlig”*.

En annen utfordring som blir nevnt i forbindelse med uforberedte kunder, er at de ikke klarer å reflektere godt nok over innholdet i stillingen. En av informantene forteller at *“noen ganger kan ønskelisten bli litt urealistisk kanskje? At man skal ha en slags Jesus/Tarzan som er god på alt”*. Det fremkommer av dette sitatet at det er viktig at kunden evner å reflektere slik at en kan stille realistiske krav til stillingen. En annen informant forteller at det kan være utfordrende å gjennomføre jobbanalyser når kunden kommer med upresise beskrivelser. Først og fremst fordi det stiller høyere krav til jobbanalytikers evner til å stille de rette oppfølgingsspørsmålene for å avdekke innholdet i stillingen. For det andre kan upresise beskrivelser føre til at det er behov for at kunden må gå tilbake til *“tenkeboksen”*, og sammen med styret eller andre nøkkelpersoner gjøre en grundigere jobb med å finne ut hva stillingen innebærer, noe som kan føre til at prosessen vil ta lengre tid enn tidligere antatt.

Som vi har vært inne på tidligere virker det som at det er mennesket som skal inn i stillingen som umiddelbart står i fokus hos kunden: *“Ofte opplever jeg at lederne har klare formeninger om mennesket som skal inn og ikke kompetansen. Det vil si at ‘vi ikke liker deg, men deg liker vi’, istedenfor om du faktisk gjør den jobben du skal gjøre”*. En av informantene forklarer dette med at kundene ofte opplever det som enklere å snakke om

mennesket framfor kompetanser. Siden kompetanser oppleves som mer krevende å beskrive, kan det være utfordrende å få kundene til å reflektere over dette. Informantene forteller også at kundene har en tendens til å *“snakke om en ting, og kanskje ha et litt annet behov”*, noe som virker å være en konsekvens av at de ikke har gjort gode nok undersøkelser av stillingen.

Tid og ressurser. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at en utfordring med å gjennomføre jobbanalyser er at det er en tidkrevende prosess: *“Det kan ta veldig lang tid, og vi kan ‘snakke, snakke og snakke’”*. Dette sitatet illustrerer at en av utfordringene med å gjøre jobbanalyser er at metoden informantene foretrekker krever mye tid og ressurser. Som en konsekvens av dette virker det som at flere av informantene synes det kan være utfordrende å balansere tid og ressurser i forhold til å gjennomføre jobbanalyser: *“Vi kan liksom ikke sitte i mange dager for å fordype oss i noe for å lage en jobbanalyse”*. En av informantene forteller at de *“... er i en verden der kunden bestemmer seg for å rekruttere to måneder for sent. Så det er det å balansere mellom det som er faglig forsvarlig og det kunden er villig til å være med på”*. En annen informant støtter dette ved å si at en stadig må vurdere nytte-kostand i forhold til tidsbruk, *“[...] bruker man for mye tid i forhold til at det ikke kan predikere fremtidig jobbatferd?”*. Informantene som jobber med volumbestillinger forteller at tid og ressurser er noe som kontinuerlig må vurderes: *“Vi jobber på ‘thighte’ frister og korte beskjeder, slik at kvalitet kontra kvantitet hele tiden er et dilemma”*. Utfra disse beskrivelsene virker det som at det i sammenheng med slike bestillinger, handler om å levere innenfor en kvalitet som tilsier at det er *“godt nok”*.

Støtteverktøy. Siden flere av informantene uttalte at det er utfordrende å gjennomføre jobbanalyser fordi det tar så lang tid, spurte jeg om det er noe som kan gjøres for å effektivisere prosessen. Følgende sitat oppsummerer hva de fleste tenker kan bidra til mer effektive jobbanalyser: *“jeg tror at mye av metodikken vår kan struktureres og automatisere langt mer enn det som er tilfellet i dag. [...] Både for å bli mer presis og kanskje for å få en mer objektiv sammenligning mellom kandidater, og effektivisere”*. Flere av informantene etterspør støtteverktøy som kan sikre nyansert og riktig informasjon. En informant sier at det hadde vært nyttig med et program *“som kunne transkribert for oss og strukturert ... for oss, slik at jeg hadde fått et ferdig dokument som jeg kunne bruke videre for å lage stillingsannonser og videre analyse”*. Informanten forteller at automatiserte verktøy som overfører informasjon fra samtaler til en digital og skriftlig form, kan bidra til mer effektive jobbanalyser. En annen informant foreslår at digitale verktøy og roboter kan bidra til mer presis og objektiv informasjon: *“Hvis jeg er litt trøtt en mandagsmorgen og sløv [...], så kan jeg gå glipp av informasjon. Jeg kan være sløv, [mens] en maskin er jo uavhengig av min dagsform”*. Informanten hevder at slike verktøy vil gi mer *“objektive vurderinger som gjør at*

vi kan se forbi 'biaser' og stereotypier vi lager i møte med kandidater". Oppsummert virker det som at flere er enige om at det er behov for å "automatisere, digitalisere og profesjonalisere det vi gjør i dag".

Selv om samtlige ser ut til å være enige om at jobbanalyser tar tid, er det viktig å understreke at det er stor enighet om at det er en uvurderlig prosess som ikke bør forhastes. "Garbage in gives garbage out", og som en informant så fint forklarte: "går det for fort, så har man ikke fanget opp alt sammen, så blir prosessen deretter".

Vurderinger av kvalitet

Det siste temaet handler om hvordan informantene vurderer kvaliteten på jobbanalyser. Det virker som at informantene har en formening om hva som kjennetegner en god jobbanalyse. En informant forteller at jobbanalysen er god hvis vedkommende "har ... all informasjon jeg trenger. Alle praktiske spørsmål og avsjekker er i boks. Kompetanser, arbeidsmiljø, hva slags type arbeidsoppgaver, personlighet også videre". En annen forteller at en god jobbanalyse er når "jeg ser at med denne informasjonen, så er det lettere å identifisere og ikke minst presentere stillingen til kandidatene. Hvis jeg har informasjonen jeg trenger til å gjøre dette, så er det en god jobbanalyse". En tredje informant forteller at "når jeg tenker den er bra, så tenker jeg at den gir et godt bilde av bedriften, av hva de har som krav og hva de ønsker seg". Det er med andre ord flere oppfattelser av hva som kjennetegner en god jobbanalyse.

Selv om informantene virker å ha en formening om hva en god jobbanalyse bør inneholde, sier de færreste at de gjennomfører vurderinger av jobbanalyseinformasjon. En av informantene forteller at: "Til det daglige så sitter vi egentlig ikke og vurderer sånn i forhold til den malen der. Når det er tilfeller der det er viktig å bare utføre og få ting gjort, så er det mer på 'har jeg det jeg trenger nå? '". Informantene fra offentlig sektor fortalte at de heller ikke foretar noen kvalitetskontroller av jobbanalyseinformasjon. Det samme gjaldt en av informantene som holder på med lederrekruttering: "Nei, jeg gjør ikke det i hverdagen". Det virker imidlertid som at alle er opptatt av å bekrefte informasjon med andre. I det følgende vil jeg presentere forskjellige måter informantene bekrefter jobbanalyseinformasjon på.

Bekreftelse fra kunde. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at det er svært vanlig å bekrefte jobbanalyseinformasjon med kunde. En informant forteller at han "hele tiden er i dialog med kunden for å forsikre at vi er på rett spor". Det virker som at samtlige av informantene har flere runder med kunden der de kvalitetssikrer kravene i den aktuelle stillingen. En informant kommer med følgende eksempel på hvordan dette kan foregå:

"Et eksempel er at vi rekrutterte mennesker inn, også satt jeg og diskuterte profiler med kunden, også fikk vi beskjed om at det er noen profiler som ikke passer inn. Også

gjør kundene interne undersøkelser på hvem det er som lykkes over tid med det som er målet med stillingen. Også går det en halvannen måned, så er det en ny runde sammen med oss på hva kravene i stillingen skal være. Da kan det være at kunden har funnet ut at de må ha en annen profil i stillingen”.

Sitatet illustrerer at informanten har flere runder med kunden for å spisse og kvalitetssikre kravene som er stilt i stillingen. En annen informant innrømmer at når kunden sier at de må “*‘justere det her og ta bort det her’ og den type dialog som vi hele tiden har underveis, så har jeg ikke så mye mentometer eller poenggivning på hvor god eller dårlig jobbanalysen er. Da blir den på en måte låst litt.*”. Utfra denne beskrivelsen virker det som at det som står i fokus er å sikre at kravene som er stilt i stillingen tilfredsstiller det kunden har etterspurt. En av informantene begrunner dette med å si at “*vi må jo forholde oss til den informasjonen som kommer fra arbeidsgiver og andre nøkkelpersoner i den organisasjonen, for vi har jo fått et oppdrag fra en kunde [...] og da må vi nesten bare forholde oss til det*”. Det er med andre ord bekreftelse fra kunde som er det viktigste, men informantene velger stort sett å snakke med andre også for å forsikre at kravene som er stilt er basert på et bredt grunnlag.

Diskuterer med andre. Samtlige av informantene forteller at de ønsker å bekrefte informasjon med andre personer. Det fremkommer av beskrivelsene deres en forståelse av at dersom flere personer beskriver og bekrefter de samme kravene, er det større sannsynlighet for at det faktisk er reelt. Således forteller informantene at de noen ganger jobber flere på et oppdrag “*altså det er ikke en person som har laget denne [kravspesifikasjonen]. Det er flere som er delaktige*”. Som illustrert i sitatet virker det som at informantene noen ganger bruker hverandre som sparringspartnere for å sikre at de har fått en felles forståelse av kravene som stilles i stillingen.

Fagspesialister. Noen av informantene forteller at de enkelte ganger har bekreftet jobbanalyseinformasjon med fagspesialister. Noen har benyttet HR-ansvarlig som støttefunksjon når stillingen skal beskrives. En av informantene forteller at han har vært med i en prosess der det ble brukt en egen prosjektleder som kvalitetssikret leddene i prosessen. Prosjektlederen ble brukt fordi det var ønskelig å inkludere et ledd i vurderingen som hadde den fagkompetansen som ble etterspurt i stillingen.

Erfarne versus uerfarne jobbanalytikere. Det virker å være en overordnet enighet om at erfarne jobbanalytikere er i bedre stand til å hente ut jobbanalyseinformasjon, sammenliknet med uerfarne. En av informantene forklarer denne sammenhengen på følgende måte:

“Jeg tror det er en svakhet hvis man er så uerfaren at man bare følger skjema ‘det her skal jeg sjekke, dette skal jeg sjekke, ja nå har jeg sjekket alt, så nå er alt klart’ uten å ha den underbyggende forståelsen og den erfaringen som trengs for å ‘catche’ signaler og setninger som blir sagt. ‘Hva mener du med det?’. Så hvis man bare følger et skjema, det er ikke galt å følge et skjema altså, det er en fin smørbrødtype for å huske punktene du skal gjennom, men jeg tror det er viktig å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål innenfor de forskjellige punktene. Og det er det ikke alltid noe man kan forberede seg på”.

En annen informant forteller hvordan hun har opplevd at det å være uerfaren innenfor et fagområde har påvirket hennes evner til å gjennomføre jobbanalyser:

“Jeg googler og søker meg frem, men jeg har likevel ikke den erfaringen som kreves fra den verden. Og jeg kjenner heller ingen i min nære omkrets som har slike jobber som jeg kan bruke til å få ut sånn informasjon. Så jeg ser jo at folk som har relevante erfaringer fra de fagområdene klarer å dra litt flere slutninger enn det jeg klarer”.

Oppsummert virker det å være en felles forståelse av at det er en fordel å ha kjennskap til fagområdet en skal rekruttere til, slik at en kan forsikre at en er i best mulig stand til å kartlegge kravene som stilles i den aktuelle stillingen.

Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere hvordan informantene gjennomfører og vurderer jobbanalyser. Innledningsvis vil jeg presentere en oppsummering av funnene fra resultatkapittelet, før det vil bli foretatt en diskusjon av disse i lys av eksisterende teori og forskning som belyser problemstillingen: *1) Hvordan gjennomfører norske virksomheter jobbanalyser i rekrutteringsprosesser og 2) hvordan kan denne praksisen eventuelt forbedres?* Deretter blir det foretatt en redegjørelse av studiens implikasjoner for teori og praksis, metodiske betraktninger, forslag til videre forskning, før det til slutt konkluderes.

Oppsummering av funn

Studien har avdekket seks temaer som omhandler hvordan informantene gjennomfører og vurderer jobbanalyser. Hovedtemaene er: *Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen, hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen, metoder for datainnsamling, informasjonskilder, utfordringer i jobbanalyser og vurderinger av kvalitet.* I det følgende vil det bli foretatt en kort oppsummering av disse temaene.

Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen. Det virker som at informantene har en felles forståelse av at jobbanalyser er et viktig verktøy for å skape bevissthet over hva en er ute etter i stillingen. Det virker også som at informantene har en formening om at jobbanalyser bidrar til å avdekke “objektive kriterier” i stillingen. Ved å vurdere kandidater på bakgrunn av disse “objektive kriteriene” kan en skape mer rettferdige rekrutteringsprosesser. Jobbanalyser blir også betraktet som viktige verktøy for å lage mer strukturerte rekrutteringsprosesser. Informantene forteller at flere av beslutningene som blir tatt i forbindelse med rekrutteringsprosesser er basert på kravene som er avdekket i jobbanalysen. Det virker imidlertid å være noe variasjon i forhold til hvor mye jobbanalysen vektlegges i de forskjellige stegene i rekrutteringsprosessen. Det fremkommer av informantenes beskrivelser en oppfattelse av at jobbanalyser kan predikere fremtidig jobbprestasjon, men at det å predikere fremtidig jobbprestasjon er en kompleks prosess som er påvirket av flere forskjellige faktorer.

Hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen.

Det virker å være en overordnet enighet om at det er viktig å kartlegge bransje, organisasjon, stilling og kravprofil når en skal gjennomføre jobbanalyser. Hvordan disse temaene kartlegges og vektlegges, avhenger av stillingen det rekrutteres til. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at de gjennomfører forskjellige graderinger av kravene i jobbanalysen. Årsaken til dette virker å være en oppfattelse av at strenge krav vil gjøre det vanskeligere å finne kandidater. Informantene er opptatt av at kravene i kravspesifikasjonen skal være så realistiske som mulig. Derfor forsøker de å legge beskrivelser direkte inn i

kravspesifikasjonen. Hvis det er noen egenskaper en ønsker å teste senere i rekrutteringsprosessen, kan disse oversettes til målbare begreper. Det er imidlertid viktig å opprettholde transparens mellom målbare begreper og opprinnelige begreper. Dersom en tar for stor avstand fra de opprinnelige beskrivelsene, kan en ende opp med å teste krav og kompetanser som egentlig ikke er relevant for stillingen, og i verste fall ansette feil person.

Metoder for datainnsamling. Utfra informantenes beskrivelser er samtale eller semi-strukturerte intervju metoden å foretrekke i forbindelse med jobbanalyser. Årsaken til dette virker å være at metoden muliggjør utforskninger, avklaringer og utfordringer av beskrivelser. Tanken er at prosessen med å konkretisere og nyansere kravene i stillingen kan bidra til å øke sjansene for at en finner rett person. Informantene har jobbanalysemaler de kan bruke som støtteverktøy i forbindelse med jobbanalysen, men disse blir brukt i større eller mindre grad. Informantene virker å være bevisst over fordelene med å benytte spørreskjema, men siden metoden har klare begrensninger i forhold til å utbrodere og kvalitetssikre informasjon, er intervjumetoden å foretrekke. Informantene virker også å være bevisst over fordelene med å benytte observasjon, men de opplever det som utfordrende å oversette observasjoner til egenskaper som kan legges inn i kravspesifikasjonen. En av informantene ytret en formening om at det hadde vært nyttig å benytte trianguleringer av metoder for å få et bredere sammenlikningsgrunnlag i jobbanalysen, men var usikker på hvordan en skal filtrere denne informasjonen ned til en enkelt person.

Informasjonskilder. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at ansettelsesmyndighet er den viktigste informasjonskilden i forbindelse med jobbanalyser. Det er også ønskelig å snakke med nåværende stillingsinnehavere dersom omstendighetene tillater det. Ellers virker det å være vanlig å snakke med nærmeste kollegaer eller tillitsvalgt, overordnede og underordnede, for å vurdere om det er noen sentrale momenter ved stillingen som ikke har blitt avdekket. Informantenes erfaringer fra liknende stillinger virker også å ha en innflytelse på jobbanalysen. I tillegg fremkommer det av informantenes beskrivelser at de benytter eksisterende kildemateriell som et supplement for informasjon i jobbanalysen.

Utfordringer i jobbanalyser. Utfra informantenes beskrivelser virker det som at uforberedte kunder sliter med å gi presise beskrivelser av stillinger. Dette kan være utfordrende siden det setter høyere krav til jobbanalytikernes ferdigheter på intervjuteknikk. En annen utfordring som blir nevnt er tid og ressurser. Gjennomføringer av strukturerte samtaler og intervju krever både tid og ressurser. Derfor er det etterspurt automatiserte og digitale verktøy som kan bidra til å effektivisere og kvalitetssikre jobbanalysen.

Vurderinger av kvalitet. Det virker som at informantene stort sett har en formening om hva som kjennetegner en god jobbanalyse. Tross dette sier de færreste at de gjennomfører

vurderinger av jobbanalyseinformasjon. Det virker imidlertid som at alle er opptatt av å bekrefte jobbanalyseinformasjon med kunde. Samtlige forteller at de også ønsker å bekrefte jobbanalyseinformasjon med forskjellige informasjonskilder, for å se om det er noe samsvar mellom beskrivelsene deres. Enkelte ganger jobber informantene sammen på oppdrag. I disse tilfellene virker det som at de etterstreber en felles forståelse av jobbanalyseinformasjon. Det fremkommer av informantenes beskrivelser en overordnet enighet om at erfarne jobbanalytikere er i bedre stand til å gjennomføre gode jobbanalyser, sammenliknet med uerfarne.

Sammenligning av funn, teori og forskning

Med utgangspunkt i teori og forskning på jobbanalyse vil jeg nå diskutere hvordan norske virksomheter gjennomfører jobbanalyser i rekrutteringsprosesser. Deretter vil jeg se nærmere på hvordan denne praksisen kan forbedres.

Kartlegginger og fremstillinger av krav i kravspesifikasjonen. Ifølge Morgeson og Dierdorff (2011) varierer jobbanalyser på bakgrunn av hvilke former for informasjon som er i fokus. De deler jobbanalyseinformasjon inn i 1) jobbaktiviteter som skal gjøres i stillingen, 2) egenskaper hos personen som skal utøve stillingen og 3) konteksten stillingen skal utføres i. Selv om jeg valgte å dele det informantene fortalte inn i andre kategorier, ser det ut til å være et samsvar mellom det litteraturen anbefaler at en bør kartlegge, og det informantene forteller at de kartlegger i forbindelse med jobbanalyser. Således virker det å være ønskelig både i litteraturen og i praksis å få et helhetlig perspektiv på stillingen. Selv om litteraturen har skilt mellom den jobborienterte og den arbeiderorienterte tilnærmingen til jobbanalyse (Dierdorff & Wilson, 2003), er det anerkjent at en i praksis stort sett velger å fokusere på begge deler. Funnene i denne studien bekrefter dette i form av at det virker å være et nokså likt fokus på arbeidsaktiviteter og egenskaper ved personen i kartleggingen av jobbanalyseinformasjon.

Når det gjelder kontekst virker det som at informantene har en tendens til å fokusere på det Johns (2006) definerer som arbeidsrelaterte og sosiale aspekter ved konteksten. Det ser ut til å være enighet om at det viktig å kartlegge strukturelle forhold i organisasjonen fordi det gir en indikasjon på mengden autonomi, myndighet og ressurser stillingsinnehaveren vil ha i den aktuelle stillingen. Det virker også som at menneskeperspektivet står sterkt hos informantene. En av informantene går så langt som å hevde at *“kulturen er selve grunnsteinen i virksomheten”*. Således er det en oppfatning av at det som avgjør om en person kommer til å lykkes i stillingen ikke bare avhenger av om vedkommende tilfredsstiller kravene i stillingen. Det er også essensielt at personen passer inn i kulturen, slik at vedkommende klarer å fungere mest mulig optimalt med medarbeiderne sine. Hvis en skal vektlegge kultur er det imidlertid viktig å utvikle gode metoder på hvordan en skal vurdere dette. Studier viser at intervjuer har

en tendens til å vurdere hvor godt en person vil passe inn i en organisasjon (på engelsk: *person-organizational fit*) på bakgrunn av subjektive vurderinger, framfor organisasjonsbaserte vurderinger. Cable og Judge (1997) fant at intervjuers vurderinger påvirkes av kandidatens kjønn og hvor godt han eller hun liker kandidaten. Dersom kravspesifikasjonen er bygget opp av slike subjektive vurderinger, er sannsynligheten til stede for at diskriminering kan oppstå. Derfor er det viktig å utvikle gode metoder på hvordan en skal vurdere kongruensen mellom person og organisasjon.

Ifølge funnene i denne studien virker det som at detaljnivået på beskrivelsene av stillinger avhenger av hvilke typer stillinger det rekrutteres til, og på hvilket ansettelsesnivå. Dette samsvarer med Morgeson og Dierdorff (2011) som understreker at det er viktig at informasjonen som samles inn i jobbanalysen er transparent med hensikten bak jobbanalysen for å sikre høy validitet. I litteraturen er det anbefalt å gjøre detaljerte og spesifikke beskrivelser av stillinger fordi det er antatt for å være av høyere kvalitet (DuVernet et al., 2015). I praksis virker det å være subjektive vurderinger av viktigheten eller nytten av forskjellige aspekter ved stillingen som avgjør detaljnivået på beskrivelsene av disse aspektene.

I litteraturen er det anbefalt å beskrive minimumskrav (Sanchez & Levine, 2009) eller skille mellom "må-krav" og ønskelige krav (Brannick et al., 2007). Dette bekreftes av funnene i denne studien der flere av informantene anser det som en av sine viktigste oppgaver å utfordre kunden på å skille mellom "må-krav" og ønskelige krav. Den praktiske årsaken til dette virker å være at kunden ofte etterspør en "supermann" eller "superkvinne" som er perfekt for stillingen. Disse "supermenneskene" er vanskelig å finne. Derfor er det ønskelig å skille mellom "må-krav" og ønskelige krav fordi det åpner opp for at flere kandidater kan vurderes som aktuelle for stillingen.

I litteraturen er det en oppfattelse av at jobbanalysen skal avdekke de objektive kravene som stilles i stillingen (Sanchez & Levine, 2009). Denne oppfattelsen er delvis delt av informantene i denne studien. Det virker å være enighet om at jobbanalysen kan bidra til å avdekke de "objektive kriteriene" som stilles i stillingen, men at disse er basert på subjektive vurderinger. I så måte virker det som at informantene har et mer nyansert bilde av sannheten som ligger bak informantenes beskrivelser.

Da informantene ble spurt om hvordan krav blir fremstilt i kravspesifikasjonen fortalte de at de forsøker å gi så realistiske beskrivelser som mulig. Derfor velger de stort sett å legge beskrivelser direkte inn i kravspesifikasjonen. Disse beskrivelsene er som tidligere nevnt basert på subjektive vurderinger, og kan derfor være påvirket av underliggende eller ytre faktorer (Morgeson & Campion, 1997). For å unngå dette virker det som at informantene

benytter flere forskjellige informasjonskilder for å validere informasjon, noe som samsvarer med det som blir anbefalt i litteraturen (Morgeson & Dierdorff, 2011). Det er imidlertid noen egenskaper det er ønskelig å måle og disse forsøker informantene å oversette til målbare begreper. Informantene forteller at de forsøker å oversette egenskaper til målbare begreper som samsvarer med begreper som benyttes i forskjellige evnetester og personlighetstester. I litteraturen er jobbanalyse betraktet som et viktig beslutningsgrunnlag for hva en skal teste og hvilke testverktøy som skal benyttes i rekrutteringsprosessen (Prien et al., 2009). Siden det er et overordnet ønske hos informantene og i litteraturen at jobbanalyser skal bidra til å predikere fremtidig jobbprestasjon, bør det legges en innsats i å kartlegge og beskrive egenskaper som kan predikere fremtidig jobbprestasjon.

Forskjellige metoder for datainnsamling som er foretrukket i litteraturen og i praksis. Fra hva jeg erfarer har store deler av litteratur og forskning på jobbanalyse blitt publisert i USA. I den amerikanske tradisjonen virker det å være de kvantitative tilnærmingene til jobbanalyse som står sterkest. Dette har resultert i at det har blitt gjort mer forskning på standardiserte spørreskjema sammenliknet med mer kvalitative metoder, som for eksempel intervju (Morgeson & Dierdorff, 2011). Denne trenden setter begrensninger for det teoretiske og empiriske grunnlaget for denne studien siden det er lite litteratur å støtte seg på.

Det fremkommer av informantenes beskrivelser at de foretrekker å benytte intervju fordi det gir rikholdige beskrivelser, samtidig som at det er mulig å stille oppfølgingsspørsmål for å utbrodere eller validere informasjon. Disse fordelene er også understreket i litteraturen (Van De Voort & Whelan, 2012). Det er anbefalt å gjennomføre planlagte og strukturerte intervjuer (Brannick et al., 2007). Tanken er at strukturerte intervju gjør det lettere å sammenlikne jobbanalyseinformasjon fra flere forskjellige informasjonskilder (Dierdorff & Morgeson, 2011).

For å opprettholde struktur i intervjuet er det anbefalt å bruke intervjuguider som verktøy (Prien et al., 2009). Informantene i denne studien vekslet mellom å kalle metoden for samtale og semi-strukturert intervju, noe som er en illustrasjon på hvordan strukturen varierer mellom informantene. Informantene fortalte at de har jobbanalysemaler som de kan bruke i forbindelse med jobbanalyser, men at disse benyttes i større eller mindre grad. Noen fortalte at de bruker skreddersydde jobbanalysemaler til hvert intervju, mens andre baserer intervjuene mer på tidligere erfaringer. Forskjeller mellom såkalte strukturerte og ustrukturerte intervjuer er noe det har blitt gjort mye forskning på. Det virker å være konsensus i litteraturen og forskning at strukturerte intervju er mer reliabel og valid, sammenliknet med ustrukturerte intervju (Levashina, Hartwell, Morgeson & Campion, 2014). Metanalysen til Schmidt og Hunter (1998) viser at strukturerte intervju har en høy predikativ

validitet, mens ustrukturerte intervju har en moderat predikativ validitet på fremtidig jobbprestasjon. Tross dette velger informantene å gjennomføre semi-strukturerte eller mindre strukturerte intervjuer. Årsaken til dette virker å være et ønske om å opprettholde fleksibilitet og tilstedeværelse under intervjuet. Ifølge Rogstad og Sterri (2014) kan fleksibilitet under intervju være positivt fordi det åpner opp for individuell tilpasning, og at intervjuer kan tilrettelegge for en trygg intervjusetting. En negativ følge av å gjennomføre mindre strukturerte intervjuer er at det kan bli stilt forskjellige spørsmål, noe som kan gjøre det vanskeligere å sammenlikne informasjon fra forskjellige informasjonskilder (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det å gjennomføre intervju er betraktet som en tidkrevende prosess (Brannick et al., 2007). En løsning på dette er å gjennomføre gruppeintervju med flere informanter i et og samme intervju (Prien et al., 2009). Utfra informantenes beskrivelser virker det som at gruppeintervju sjeldent utføres i praksis. I litteraturen er det en oppfattelse av at det å gjennomføre enten individuelle intervju eller gruppeintervju stiller store krav til intervjuers ferdigheter på intervjuteknikk (Van De Voort & Whelan, 2012). Dette blir også nevnt av informantene. De hevdet at det er helt avgjørende at de evner å stille gode oppfølgingsspørsmål i jobbanalysen. I litteraturen er det foreslått at en kan bruke situasjonskartlegging (Brannick et al., 2007; Stitt-Gohdes, Lambrecht & Redmanns, 2000) og atferdskartlegging (Anderson, 2000; Smith, 1986) som teknikker i forbindelse med jobbanalyse. Jeg fikk ikke noe inntrykk av om informantene benytter disse teknikkene i praksis, men det er nærliggende å tenke at teknikkene kan være nyttige verktøy for å kartlegge jobbanalyseinformasjon.

Selv om intervju virker å være metoden å foretrekke, har noen benyttet spørreskjema som et supplement. Spørreskjema kan være nyttig i situasjoner der formålet er å samle inn store mengder med informasjon fra flere forskjellige informasjonskilder (Van De Voort & Whelan, 2012). Spørreskjema gjør det også enklere å gjennomføre kvantitative vurderinger av datamateriale (Morgeson & Dierdorff, 2011). Tross disse fordelene virker det som at fordelene med intervju betraktes som viktigere hos informantene i denne studien.

Observasjon er også en metode som kan brukes i forbindelse med jobbanalyse. Metoden virker å være lite utbredt både i litteraturen og hos informantene. En mulig forklaring på dette er at metoden er begrenset av hvilke arbeidsprosesser det er mulig å observere. Dersom arbeidet i den aktuelle stillingen innebærer kognitive aktiviteter, har observasjon en begrenset nytteverdi siden det er aktiviteter som ikke lar seg observere (Prien et al., 2009). En annen forklaring er at det kan være utfordrende å omformulere det som er observert til egenskaper som kan legges inn i en skriftlig kravspesifikasjon. Siden informasjon

fra intervju oppfattes som lettere å anvende i kravspesifikasjonen, velger informantene å benytte intervju framfor observasjon.

I litteraturen er det anbefalt å benytte flere forskjellige metoder for å sikre kvaliteten på jobbanalyseinformasjon (DuVernet et al., 2015). Selv om en av informantene ytret at det hadde vært gunstig å benytte flere metoder for datainnsamling, virker det som at de færreste prioriterer dette i praksis. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at de noen ganger bruker indirekte observasjon og spørreskjema som supplement for informasjon. Forskning på trianguleringer av forskjellige datainnsamlingsmetoder viser blandete resultater. Maurer og Tross (2000) fant at samme type jobbinformasjon ble bekreftet gjennom gruppeintervju med stillingsinnehavere, ledere og jobbanalytikere, og spørreskjema gjennomført av stillingsinnehavere. DuVernet et al. (2015) fant ikke noe støtte for at bruk av flere metoder øker kvaliteten på jobbanalyseinformasjon.

Forskjeller og likheter mellom litteratur og praksis i forhold til bruk av informasjonskilder. Det virker som at flere av informasjonskildene som er omtalt i litteraturen også blir brukt i praksis. I likhet med det som står i litteraturen kom det i denne studien frem en formening om at det er ønskelig å benytte flere informasjonskilder for å belyse forskjellige perspektiver på stillingen. Først og fremst for å kvalitetssikre informasjon, men også for at personer som er tilknyttet stillingen skal føle seg involvert.

Det fremkommer av informantens beskrivelser at den viktigste informasjonskilden er beslutningsmyndighet eller kunden, som oftest er omtalt som leder i litteraturen. Siden det som oftest er leder som har bestilt rekrutteringen virker det som at informantene er opptatt av å snakke med han eller henne for å forsikre at vedkommende får det han eller hun har etterspurt. Det som kan være utfordrende med å benytte leder som informasjonskilde er at de ikke alltid har direkte innsyn i hvordan stillingen utføres i praksis, noe som gir klare begrensninger i forhold til hvor detaljerte og nyanserte beskrivelser de kan tilby stillingen (Morgeson & Dierdorff, 2011). Champion og Morgeson (1997) støtter disse antagelsene med å hevde at beskrivelser fra leder kan være mer utsatt for ekstrainformasjon og utilstrekkelig informasjon, sammenliknet med for eksempel stillingsinnehavere. Jeg har ikke funnet noen studier som har undersøkt eller viser støtte for disse antagelsene.

Stillingsinnehavere er betraktet som nyttige informasjonskilder siden de kan gi et innblikk i hvilke kompetanser og ferdigheter som trengs for å utføre en stilling på daglig basis (Morgeson & Dierdorff, 2011). Informantene virket å være positive i forhold til å bruke stillingsinnehavere som informasjonskilde, men at det er viktig å ta forholdsregler i forhold til hvorfor stillingsinnehaveren skal erstattes. Det er forsket mye på stillingsinnehavere sammenliknet med andre informasjonskilder. Mye av denne forskningen har fokusert på å

undersøke faktorer som kan påvirke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon som er gitt av stillingsinnehavere. Campion og Morgeson (1997) hevder at informasjon fra stillingsinnehavere kan være påvirket av skjevheter i form av for eksempel skjødesløshet. Det har blitt gjort en del såkalte skjødesløshetsstudier innenfor jobbanalyse (på engelsk: *carelessness studies*). Dierdorff og Rubin (2007) fant for eksempel i sin studie et skille mellom stillingsinnehavere som opplevde rolletvetydighet og stillingsinnehavere som hadde en kompleks kognitiv kapasitet. De fant at stillingsinnehavere som opplevde rolletvetydighet hadde en tendens til å være mer skjødesløse i sine vurderinger av jobbkrav. Stillingsinnehavere er også ansett for å gi mer selvpresenterende uttalelser, sammenliknet med andre informasjonskilder (Campion & Morgeson, 1997). Morgeson et al. (2004) undersøkte forskjeller i stillingsinnehaveres beskrivelser av evner, arbeidsoppgaver og kompetanser. De fant at respondentene hadde en tendens til å gi mer selvpresenterende uttalelser av evner sammenliknet arbeidsoppgaver. Disse resultatene tyder på at uttalelser om evner kan være mer utsatt for selvpresentasjoner, sammenliknet med andre former for jobbanalyseinformasjon.

Ekspertter kan også være relevante informasjonskilder å benytte i forbindelse med jobbanalyser. Det virker som at de færreste av informantene i denne studien benytter slik ekspertise. Ekspertter er betraktet som nyttige informasjonskilder dersom en ønsker å få et innsyn i det mer tekniske perspektivet på stillingen, og hvordan arbeidet ideelt sett burde gjøres (Morgeson & Dierdorff, 2011). Studier viser at ekspertter er de informasjonskildene som viser høyest reliabilitet på jobbanalyseinformasjon (Dierdorff & Wilson, 2003). Det kan dog være nærliggende å tenke at ekspertter kan være begrenset av deres informasjonsprosesseringsystemer som inneholder etablerte heuristikker og kategoriseringer av jobbanalyseinformasjon relatert til deres ekspertområde (Morgeson & Campion, 1997). Av hva jeg erfarer finnes det per dags dato få studier som har undersøkt hva som kan påvirke jobbanalyseinformasjon fra ekspertter.

Utfra informantenes beskrivelser virker det som at de fleste benytter eksisterende kildemateriell som supplement til informasjon. En av fordelene med å benytte eksisterende kildemateriell er at det er betraktet som både kostnadseffektivt og tidsbesparende (Morgeson & Dierdorff, 2011). En utfordring er at informasjonen som er gitt kan være utradert. Fra hva jeg erfarer er det forsket lite på hvordan eksisterende kildemateriell kan påvirke jobbanalyseinformasjon. En av årsakene til dette kan være at disse informasjonskildene ikke betraktes på lik linje med andre informasjonskilder, som for eksempel stillingsinnehavere, siden informasjonen fra eksisterende kildemateriell er ferdig produsert og formulert av andre. Samtidig er dette informasjon som jobbanalytikere bruker og tolker, derfor er det viktig at de

som gjennomfører jobbanalyser er i stand til å vurdere kvaliteten på slike kilder. Jeg savner en bevissthet både i litteraturen og i praksis i forhold til at en bør behandle eksisterende kildemateriell med et kritisk øye. En bør ikke ta forgitt at informasjonen som ligger i eksisterende kildemateriell både er troverdig og gyldig i den aktuelle stillingen som skal beskrives i jobbanalysen.

I litteraturen blir jobbanalytiker behandlet som en egen informasjonskilde. I praksis virker det ikke som at informantene betrakter seg selv som informasjonskilder. Det kom imidlertid frem at jobbanalysen i større eller mindre grad er basert på tidligere erfaringer. Derfor er det viktig å være bevisst over hvilken innvirkning jobbanalytiker selv kan ha på jobbanalysen. Morgeson og Campion (1997) hevder at jobbanalytikere kan være utsatt for stereotypier siden de mest sannsynlig har gjennomført analyser på liknende stillinger fra før. Således kan det tenkes at erfarne jobbanalytikere kan være utsatt for kontrasteffekter som kan føre til feilaktige vurderinger av stillingen (Morgeson & Campion, 1997). Det kan også være at jobbanalytikere er påvirket av ekstrainformasjon på bakgrunn av tidligere erfaringer. Dette ble bekreftet av Arvey, Davis, McGowen og Dipboye (1982), som fant at jobbanalytikere har en tendens til å legge mer vekt på informasjon fra stillingsinnehavere som uttrykker engasjement i arbeidet sitt.

Det er med andre ord flere informasjonskilder som kan tilby ulike innfallsvinklinger på stillingen. Derfor er det anbefalt i litteraturen å benytte flere forskjellige informasjonskilder for å øke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon (Morgeson & Dierdorff, 2011). Det har blitt gjort en del studier som har undersøkt kvaliteten på informasjonen som er gitt av forskjellige informasjonskilder i jobbanalysen. Det er imidlertid viktig å påpeke at selv om disse studiene viser at forskjellige informasjonskildene har ulike utslag på forskjellige mål på kvalitet, betyr ikke det at de ikke kan tilby nyttig informasjon i relasjon til stillingen. Derfor er det etterspurt forskning som undersøker hvilke omstendigheter det kan være gunstig å benytte de forskjellige informasjonskildene.

Mangel på kvalitative retningslinjer for hvordan en skal gjøre jobbanalyser.

Funnene i denne studien gir en indikasjon på at det har vært lite fokus på hvordan en skal gjennomføre kvalitative analyser av jobbanalyseinformasjon. Dette er nokså oppsiktsvekkende siden det å analysere datamateriale kan betraktes som selve essensen av jobbanalysen. Det kan være mange årsaker til at det har blitt viet lite oppmerksomhet til hvordan en skal gjøre kvalitative jobbanalyser. En mulig årsak er at det på generell basis er publisert lite forskning på jobbanalyse innenfor organisasjonspsykologi (Morgeson & Dierdorff, 2011). En annen årsak er at forskning på kvalitative metoder i jobbanalyse, i likhet med andre kvalitative metoder, har vært i skyggen av kvantitative metoder (Madill & Gough,

2008). Således kan det oppleves lettere å gjennomføre forskning på standardisert jobbanalyseinformasjon siden det er etablert en rekke verktøy og standardiserte mål på reliabilitet og validitet som kan benyttes i undersøkelsene av denne typen informasjon. Som vi har vært inne på tidligere er disse verktøyene og standardiserte målene sterkt tilknyttet klassisk test-teori (Campion et al., 1999), der jobbanalyseinformasjon blir vurdert opp mot en “sann” skår som representerer “sannheten” om stillingen. Siden informasjonen som er hentet ut av de kvalitative metodene ikke er i et standardisert format, er det sannsynligvis behov for andre teknikker og prosedyrer for å analysere denne typen informasjon. En tredje årsak til at det finnes lite forskning på hvordan en skal gjøre kvalitative analyser av jobbanalyseinformasjon, er at det rett og slett ikke blir gjort i praksis. Som illustrert i funnene i denne studien virker det som at informantene primært forholder seg til begrepet jobbanalyse som en metode for datainnsamling. Det fremkommer relativt detaljerte beskrivelser av hvilke temaer informantene ønsker å kartlegge og hvilke datainnsamlingsmetoder de foretrekker å bruke i forbindelse med jobbanalyser. Hva som skjer mellom datainnsamling og den ferdigstilte kravspesifikasjonen er uvisst, siden ingen av informantene forklarte hvordan de gjennomfører selve analysen av datamaterialet sitt. Oppsummert er det på bakgrunn av mangler i litteraturen og funnene i denne studien vanskelig å si noe om hvordan en skal gjennomføre kvalitative analyser av jobbanalyseinformasjon.

Utfordringer i forhold til uforberedte kunder, tid og ressurser. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at uforberedte kunder kan streve med å gi realistiske og presise beskrivelser av stillinger. En mulig forklaring på dette er at de ikke klarer å reflektere nok over stillingen. Det er allmenn kjent at feilansettelser koster virksomheter dyrt. Derfor syntes jeg det er overraskende at flere av informantene uttrykket at en av utfordringene de står ovenfor i forbindelse med jobbanalyser, er uforberedte kunder. En av informantene i studien fortalte at en av årsakene til dette er at kunden har en tendens til å ha en oppfatning av at jobbanalytiker allerede har den informasjonen som trengs for å beskrive stillingen. Slike implisitte forventninger er i litteraturen omtalt som en psykologisk kontrakt, og omhandler individuelle antakelser om gjensidig forpliktelse mellom seg selv og andre (Rousseau, 1989). Psykologiske kontrakter vil utvikles i samarbeid, uavhengig om de deles eller ikke (Sverdrup & Schei, 2015). Forskning viser at brudd på psykologiske kontrakter kan ha en negativ effekt på tillit, forpliktelse og motivasjon til å fortsette med arbeid (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). For å unngå disse negative konsekvensene er det anbefalt å foreta forventningsavklaringer i oppstartsfasen for å øke forståelse, toleranse og ansvarlighet mellom partene (Østerm & Tjølsen, 2015).

Kunden er imidlertid ikke den eneste som står ansvarlig for kvaliteten på jobbanalyseinformasjonen. Jobbanalytiker er også ansvarlig for å hente ut de viktigste aspektene ved stillingen. I så måte kan det tenkes at jobbanalytikers evne til å utfordre kunden kan ha en effekt på kvaliteten på beskrivelsene deres. Det anerkjent i litteraturen at intervju stiller store krav til intervjuers ferdigheter på intervjuteknikk (Van De Voort & Whelan, 2012). Van De Voort og Whelan (2012) argumenterer for at intervjuer først og fremst alltid må ha hensikten med jobbanalysen i bakhodet når en gjennomfører jobbanalyser. Videre er det viktig å tilrettelegge for et godt interaksjonsmønster mellom intervjuer og intervjuobjektet, for å øke kvaliteten på informasjonen som blir gitt. Informantene ytret at en stor del av det å gjennomføre jobbanalyser er å stille oppfølgingsspørsmål for å utdype beskrivelsene som er gitt av informasjonskildene. Dette støttes av Van De Voort og Whelan (2012) som hevder at de viktigste ferdighetene intervjuer trenger i forbindelse med innsamling av jobbanalyseinformasjon er gode ferdigheter på å stille oppfølgingsspørsmål og oppklarende spørsmål. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det like viktig å beherske aktiv lytting som spesifikke spørreteknikker i kvalitative intervjuer. Intervjuer må være oppmerksom på hva som sies og hvordan det sies for å stille gode oppfølgingsspørsmål.

Informantene i studien valgte stort sett å registrere jobbanalyseinformasjon på notatblokk eller PC underveis i intervjuet. Til tross for at de virket å være bevisst over at begrensinger i deres kognitive kapasitet kan føre til at viktig informasjon blir utelatt i datainnsamlingen. Årsaken til at de velger å registrere informasjon på notatblokk eller PC under intervju, er først og fremst fordi de ønsker å opprettholde en tilstedeværelse med informasjonskildene sine. Samtidig virker det som at informantene har en oppfatning av at det å registrere samtaler på lydopptaker og deretter transkribere hva som har blitt sagt, er en tidkrevende prosess. For å opprettholde tilstedeværelse samtidig som at en sikrer at all informasjon registreres, etterspurte de et støtteverktøy som både kan ta opp lyd og transkribere datamateriale til digital og skriftlig form. Flere har forsøkt å lage slike verktøy, men siden samtlige av disse både har vært dyre og har hatt en sen transkriberingsprosess, har den store utviklingen latt vente på seg. Som et resultat av store fremskritt i dyp læring har det de siste ti årene blitt utviklet flere verktøy som transkriberer tale til tekst (Hinton et al., 2012), som for eksempel Google Cloud API (Halpern et al., 2016). Disse verktøyene har ikke kommet til Norge enda, men hvis utviklingen fortsetter slik den gjør i dag, er det ikke lenge før vi kan ta i bruk slike støtteverktøy også her. Inntil videre får vi gjøre det vi kan for å effektivisere jobbanalysen med de ressursene vi har tilgjengelige i dag.

Mangel på kvalitative vurderingskriterier for jobbanalyse. Det fremkommer av informantenes beskrivelser at det ikke blir foretatt noen helhetlige vurderinger av

jobbanalysen. Av hva jeg erfarer virker ikke dette å være et stort fokus i forskning heller. Noe det derimot har blitt forsket en del på er kvaliteten på jobbanalyseinformasjon. Selv om det med tiden har blitt utviklet forskjellige tilnærminger til hvordan en skal vurdere kvaliteten på jobbanalyseinformasjon, har samtlige av disse vært basert på en oppfattelse av at det i enhver stilling eksisterer en "sann" skår som indikerer en korrekt beskrivelse av stillingen (Morgeson & Campion, 2000). I de kvantitative tilnærmingene til jobbanalyse blir kvalitet vurdert på bakgrunn av estimeringer av reliabilitet og validitet (DuVernet et al., 2015). Om en kan anvende kvantitative vurderingskriterier på kvalitativ forskning har lenge vært omdiskutert. Noen hevder at kvaliteten på kvalitativ forskning kan vurderes på likt grunnlag som kvantitativ forskning. Andre mener at det kreves egne vurderingskriterier for kvalitativ forskning. En tredje gruppe stiller seg kritisk til å vurdere kvaliteten på kvalitative forskning på bakgrunn av forhåndsdefinerte kriterier (Rolfe, 2006).

Ut fra informantenes beskrivelser blir kvaliteten på jobbanalyseinformasjon i all hovedsak vurdert på bakgrunn av bekreftelse fra kunde. Kvaliteten virker også å bli vurdert på bakgrunn av samsvaret mellom flere forskjellige informasjonskilder. Disse vurderingene kan relateres til et kvalitetskriterium for kvalitativ forskning som omhandler tilbakemeldinger fra deltagere (Morrow, 2005). Ved å bekrefte informasjon med informasjonskildene kan en forsikre seg om at en ikke har gjort noen feiltolkninger av data, samt gi informasjonskildene mulighet til å legge til informasjon dersom de ønsker det (Anastas, 2004). Det virket også som at informantene fra tid til annen jobber flere sammen når de gjennomfører jobbanalyser. Det å bruke flere forskere er omtalt som et kvalitetskriterium for kvalitativ forskning (Levitt, Motulsky, Wertz, Morrow & Ponterotto, 2017). Dersom forskerne oppnår en felles forståelse av informasjonen som er gitt, kan informasjonen vurderes som troverdig (Meyrick, 2006).

Det virker som at informantene i denne studien er overbevist om at erfarne jobbanalytikere gjennomfører jobbanalyser av høyere kvalitet sammenliknet med uerfarne. Dette begrunnes av en oppfattelse om at erfarne jobbanalytikere er bedre på å stille oppfølgingsspørsmål. Reinhard et al. (2013) fant ingen støtte for dette i sin studie. De fant at erfarne intervjuere ikke nødvendigvis er bedre enn uerfarne intervjuere i gjennomføringer av intervju. Forskning viser at tilbakemeldinger er et viktig verktøy for å utvikle intervjuers intuitive evne til å identifisere viktig informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Studier tyder også på at trening og workshop kan bidra til bedre praksis på strukturerte intervju (Lievens & Di Paepe, 2004). Lievens og Sanchez (2007) fant i sin studie at det å gi jobbanalytikere et rammeverk de kan bruke for å beskrive jobbaktiviteter og egenskaper, samt trening og tilbakemeldinger på hvordan de skal anvende dette rammeverket, kan bidra til å forbedre jobbanalytikers ferdigheter til å beskrive egenskaper. Det er nærliggende å tenke at det kan

være fordelaktig å ha noe kjennskap til stillingen en skal gjennomføre en jobbanalyse på. Samtidig gir studiene ovenfor en indikasjon på at det først og fremst er kontinuerlig trening og tilbakemeldinger som sikrer god praksis, ikke hvor mange år en har jobbet med jobbanalyser.

Implikasjoner av studien: Hvordan kan norske virksomheter forbedre praksisen sin?

Denne studien har bidratt til kunnskap om hvordan norske virksomheter gjennomfører og vurderer jobbanalyser i rekrutteringsprosesser. Denne kunnskapen kan ha implikasjoner for hva norske virksomheter kan gjøre for å forbedre praksisen sin. Med inspirasjon fra Laumann (2018) sin oversikt over kvalitetskriterier for kvalitativ forskning, vil jeg først presentere et forslag på hvordan norske virksomheter kan forbedre jobbanalysepraksis sin. Deretter vil jeg komme med et forslag på hvordan norske virksomheter kan gjennomføre mer effektive intervjuer, før jeg avslutter med et forslag på hvordan en bør beskrive stillinger i fremtidens arbeidsliv.

Veloverveide begrunnelser av hensikten med jobbanalysen. Det første steget for å forbedre jobbanalysepraksis er gode begrunnelser av *hensikten med analysen* (Meyrick, 2006). Dette er viktig fordi det setter grunnlaget for valgene som må tas i forbindelse med jobbanalysen. Dersom hensikten er å kartlegge en stilling som HR-medarbeider i en offentlig institusjon, er det visse rammer og premisser i forhold til hvilke temaer det er nødvendig å kartlegge, metoder for datainnsamling det er hensiktsmessig å bruke, informasjonskilder en bør hente informasjon fra, og hvordan en skal analysere informasjon (Brannick et al., 2007; Morgeson & Dierdorff, 2011).

Bevisstgjøring av teoretisk rammeverk. Det neste steget handler om bevisstgjøring av det *teoretiske rammeverket i analysen* (Anastas, 2004). Det kan tenkes at jobbanalytikere ikke forstår hensikten med å bevisstgjøre eget teoretisk rammeverk, fordi de ikke opplever at analysen er basert på noe forhåndsbestemt rammeverk. Alle mennesker har sine måter å forstå kunnskap og virkeligheten på. Derfor er det viktig at jobbanalytikere er bevisst på hvordan de tilegner kunnskaper og forståelser av forskjellige stillinger, siden det vil ha innvirkninger på den ferdigstilte kravspesifikasjon og hvem som til slutt innstilles.

Det finnes flere paradigmer som kan ligge til grunn for jobbanalysen (se for eksempel Guba & Lincoln, 1994). Et postpositivistisk ståsted innebærer en oppfattelse av at det eksisterer en sann virkelighet, men at denne virkeligheten på bakgrunn av mangelfulle menneskelige intellektuelle mekanismer, samt fenomenenes fundamentale umedgjørige natur, bare delvis kan begripes og representeres av vitenskapelige metoder (Guba & Lincoln, 1994). Informantene i denne studien fortalte at de ønsker å beskrive stillinger så objektivt som mulig, samtidig som at de har en forståelse av at disse beskrivelsene er påvirket av deres

subjektive vurderinger. På bakgrunn av dette kan det tenkes at et postpositivistisk ståsted kan være et passende grunnlag for jobbanalysene deres.

I tillegg til ståsted er det viktig at jobbanalytiker er ærlig om hvilke bakgrunnsinformasjoner som inngår i rammeverket til jobbanalysen. Som for eksempel kravspesifikasjoner fra liknende stillinger, og informasjon fra kundens respektive hjemmeside.

Begrunnelser og beskrivelser av utvalget. I forbindelse med kvalitativ forskning er det som regel ikke størrelsen på utvalget som gjelder, men hvor godt utvalget er i stand til å beskrive fenomenet en ønsker å undersøke (Morrow, 2005). Således er det tredje steget for å forbedre jobbanalysepraksis å *begrunne utvalg og hvorfor det passer overens med hensikten med analysen* (Anastas, 2004). I sammenheng med jobbanalyse er det naturlig å velge et strategisk utvalg bestående av informasjonskilder som kan tilby gode beskrivelser av stillingen. I den anledning er det viktig at jobbanalytiker kan komme med gode begrunnelser på hvorfor nettopp disse informasjonskildene kan tilby verdifull informasjon i forbindelse med jobbanalysen.

I kvalitativ forskning er det anbefalt å starte med å samle informasjon fra informanter som er godt kjent med fenomenet som er under undersøkelse, før en deretter velger ut flere informanter som kan tilby mer variasjon i datamaterialet (Morrow, 2005). I forbindelse med jobbanalyser kan det være ønskelig å starte med å snakke med nåværende stillingsinnehaver for å få et innblikk i daglig praksis, eller eksperter for å få innsikt i ideell praksis. Deretter kan det være ønskelig å snakke med overordnede, sideordnede og underordnede for å få et bredere perspektiv på stillingen.

I kvalitativ forskning stopper datainnsamlingen når en oppnår metning (Meyrick, 2006). I sammenheng med jobbanalyser vil det si at en sammenlikner informasjon fra forskjellige informasjonskilder. Så lenge informasjonskildene tilbyr informasjon som belyser nye sider ved stillingen, fortsetter en med å samle inn informasjon. Dersom ny informasjon ikke belyser nye sider ved stillingen, har en oppnådd metning.

Et fjerde steg som kan bidra til å forbedre jobbanalysepraksis er gode beskrivelser av *utvalgsstørrelse og kjennetegn ved utvalget* (Morrow, 2005). Dette er viktig fordi det gir en indikasjon på hvilke typer av informasjon informasjonskildene kan tilby den aktuelle stillingen. Det er også viktig å beskrive kjennetegn som for eksempel hvilke stillinger informasjonskildene har og hvor mange år med arbeidserfaring de har, siden dette kan påvirke resultatene av analysen. Dersom det er noen nøkkelpersoner en ikke har fått tilgang til i forbindelse med jobbanalysen, bør dette beskrives og diskuteres i forhold til hvilke konsekvenser det kan ha for resultatene av analysen.

Begrunnelser og beskrivelser av datainnsamlingsmetoder. Det er viktig med *veloverveide valg av datainnsamlingsmetoder* (Meyrick, 2006). Valg av datainnsamlingsmetoder i forbindelse med jobbanalyser bør være begrunnet av hvor godt de er i stand til å hente inn relevant informasjon om stillingen som står i fokus i jobbanalysen (Morgeson & Dierdorff, 2011). Uansett hvilke datainnsamlingsmetoder en har valgt å benytte, er det viktig å dokumentere alle stegene i datainnsamlingen for å opprettholde transparens (Laumann, 2018).

Dersom en har valgt å benytte intervju bør en stille åpne spørsmål slik at informantene kan gi relativt frie og rikholdige beskrivelser (Van De Voort & Whelan, 2012). Spørsmålene bør være korte og enkle for å unngå misforståelser (Lewis, 2009; Van De Voort & Whelan, 2012). I sammenheng med jobbanalyser er det sannsynligvis noen forhåndsdefinerte momenter en ønsker å kartlegge, som for eksempel arbeidsoppgaver og personlige egenskaper. Derfor kan det være nyttig å benytte intervjuguiden eller såkalte jobbanalysemaler som verktøy for å sikre at en får samlet inn de antatt viktigste momentene hos alle informasjonskildene (Van De Voort & Whelan, 2012). Det er viktig at spørsmålene i disse guidene eller malene fortsatt er åpne slik at informasjonskildene har mulighet til å snakke fritt, samtidig som at intervjuer kan stille oppfølgingsspørsmål for å utvide responsene deres (Laumann, 2018; Van De Voort & Whelan, 2012). For å opprettholde nærhet til datamaterialet er det anbefalt å registrere informasjon på lydopptaker og deretter transkribere dette til skriftlig form (Brantlinger, Jimenez, Klingner, Pugach & Richardson, 2005).

Dersom en er interessert i å få et innblikk i hvordan stillingen utføres i praksis kan det være nyttig å benytte observasjon. I så fall er det anbefalt å registrere informasjon gjennom video eller lydopptak (Laumann, 2018). Analysene av opptakene bør være systematiske og fokusere på det som konkret ble observert (Brantlinger et al., 2005). Hvis en har valgt å analysere jobbanalyserelaterte dokumenter er det viktig å beskrive hvilke dokumenter som har blitt analysert, og begrunne hvorfor akkurat disse ble valgt som grunnlag for analysen (Brantlinger et al., 2005). Uansett hvilken datainnsamlingsmetode en har valgt å benytte er det viktig å beskrive hvor mye tid en har brukt på datainnsamlingene, og om det har blitt gjort flere runder med datainnsamlinger (Tong, Sainsbury & Craig, 2007). Dette er fordi det gir en indikasjon på kvaliteten på datamaterialet som ligger til grunn for jobbanalysen.

For å forbedre jobbanalysepraksis bør en *beskrive konteksten datainnsamlingen har foregått i* (Meyrick, 2006). Det er viktig at en i forbindelse med jobbanalyser er bevisst over hvordan konteksten intervjuet eller observasjonen har foregått i kan påvirke kvaliteten på jobbanalyseinformasjon. Utfra informantene i denne studiens beskrivelser blir jobbanalyser som regel gjennomført som intervju i møterom hos kunden eller i møterom i jobbanalytikers

eget firma. Således er det viktig å være bevisst over hvordan disse forutsetningene enten kan gjøre det lettere eller vanskelig for informasjonskildene å beskrive stillingen. Det er også viktig å reflektere over hvordan intervjuers tilstedeværelse kan påvirke kvaliteten på informasjonen som er gitt av informasjonskildene (Lewis, 2009). Derfor er det viktig å tilrettelegge for et godt interaksjonsmønster mellom intervjuer og intervjuobjekt for å øke kvaliteten på informasjonen som blir gitt underveis i intervjuet.

Bruk og beskrivelser av trianguleringer av datamateriale kan også forbedre jobbanalysepraksis (Meyrick, 2006). Ved å benytte trianguleringer kan en belyse flere forskjellige perspektiver på stillingen (Zitomer & Goodwin, 2014), samt undersøke samsvaret mellom informasjon som er gitt av forskjellige metoder og informasjonskilder for å bekrefte eller avkrefte jobbanalyseinformasjon (Zitomer & Goodwin, 2014). Informasjon som er bekreftet gjennom flere metoder og informasjonskilder er betraktet for å ha økt troverdighet (Laumann, 2018). Uansett om informasjonen bekreftes gjennom trianguleringer eller ikke bør dette beskrives i jobbanalysen.

Om en er uerfaren kan det være hensiktsmessig å *gjennomføre pilottester* (Anastas, 2004). Dette kan tilby jobbanalytiker praktisk trening i forhold til hvordan en skal gjennomføre datainnsamlinger i jobbanalysen. Praktisk trening kan bidra til å forbedre ferdighetene til jobbanalytiker på for eksempel intervjuteknikk, som videre kan føre til at han eller hun kan gjennomføre bedre intervjuer. Uavhengig om du er erfaren eller uerfaren kan det tenkes at kontinuerlig trening vil føre til bedre jobbanalysepraksis (se for eksempel Lievens & Sanchez, 2007).

Begrunnelser og beskrivelser av analysemetode. Det er viktig å gi gode *beskrivelser av hvilke metoder for analyse en har valgt å benytte* (Meyrick, 2006). Således bør en gi detaljerte og systematiske beskrivelser av hele analyseprosessen slik at andre kan få en helhetlig forståelse av jobbanalysen (Malterud, 2001). Beskrivelsene bør være så detaljerte at andre kan følge de eksakt samme stegene i jobbanalysen for å etterprøve resultatene av analysen (Anastas, 2004). Det bør bli gitt gode begrunnelser av hvordan en har tolket datamaterialet, og hvordan det analyserte datamaterialet passer overens med original materialet og det overordnede målet med jobbanalysen (Laumann, 2018).

Som tidligere nevnt har jeg ikke funnet noen beskrivelse av hvordan en kan gjennomføre kvalitative jobbanalyser. Jeg foreslår at en kan benytte tematisk analyse som er en felles betegnelse på metoder som identifiserer og organiserer temaer på tvers av datamaterialer (Braun & Clarke, 2006). Det finnes flere forskjellige måter å gjøre tematisk analyse. En form for tematisk analyse som kan være relevant å bruke i forbindelse med jobbanalyser er template analyse (King & Cassell 2012). Template analyse er en fleksibel

teknikk der en bruker forhåndsdefinerte koder som utgangspunkt for å analysere datamateriale (King & Cassell, 2012). I forbindelse med jobbanalyse kan disse forhåndsdefinerte kodene representere elementer som betraktes som viktige å beskrive i stillingen, som for eksempel arbeidsoppgaver og kompetanser. I så måte har denne analysen en teoridrevet tilnærming til jobbanalysen siden den er styrt av noen forhåndsdefinerte koder (Laumann, 2018). Det er dog viktig at en ikke blir for bundet til disse forhåndsdefinerte kodene, slik at en klarer å inkludere andre koder som måtte dukke opp underveis i analysen. Etter kodingsprosessen må en sortere og organisere kodene inn i temaer, samt sammenlikne disse med hverandre og opp mot det originale datamaterialet (King & Cassell 2012). På bakgrunn av disse sammenlikningene og omorganiseringene har en kommet frem til kravene som skal inkluderes i den ferdigstilte kravspesifikasjonen (King & Cassell, 2012).

For å øke jobbanalysepraksisen bør jobbanalytiker etterstrebe *transparens mellom det opprinnelige datamaterialet og resultatene av analysen* (Levitt et al., 2017). Derfor er det anbefalt å bruke lydopptaker når en skal gjennomføre intervjuer, slik at en kan analysere transkripsjoner av intervjuopptakene for å opprettholde nærhet til råmaterialet (Tong et al., 2007). Dersom det har blitt foretatt noen omformuleringer av de opprinnelige beskrivelsene som er hentet ut av jobbanalysen, må dette dokumenteres slik at en kan begrunne hvorfor en har valgt å gjøre disse endringene (Anastas, 2004). Fordelene med å gjennomføre transparente jobbanalysen er at andre kan gjennomføre helhetlige vurderinger av jobbanalysen (Meyrick, 2006). Tanken er at dersom flere er enige i valgene som har blitt tatt og tolkningene som har blitt gjort, øker validiteten på resultatene av jobbanalysen (Angen & Pearls, 2000).

En god jobbanalyse bør *inkludere data fra flere forskjellige informasjonskilder* (Morrow, 2005). Ved å inkludere beskrivelser fra flere forskjellige informasjonskilder kan en bekrefte eller avkrefte egne forståelser av stillingen. En kan også undersøke forskjeller og likheter i beskrivelsene til informasjonskildene. Dersom det er store forskjeller mellom disse beskrivelsene er det viktig å begrunne hvordan en har valgt å håndtere dette (Laumann, 2018). En god jobbanalyse bør også *“vekte bevis”* (Onwuegbuzie & Leech, 2007). Dette innebærer å vurdere hvilke beskrivelser som beskriver stillingen på mest mulig troverdig måte. Hvis for eksempel en stillingsinnehaver forteller at den viktigste arbeidsoppgaven i stillingen er kundeservice, mens leder forteller at den viktigste arbeidsoppgaven i stillingen er salg, må en foreta vurderinger av hvilke beskrivelser som stemmer best overens med virkeligheten. En god jobbanalyse *vurderer rivaliserende forklaringer* (Onwuegbuzie & Leech, 2007). Dersom en har problemer med å velge hvilke av disse rivaliserende beskrivelsene som passer best overens med realiteten, kan det være hensiktsmessig å hente inn mer informasjon for å få et bredere perspektiv på stillingen (Onwuegbuzie & Leech, 2007). Gode jobbanalysen bør også

undersøke avvikende beskrivelser (Meyrick, 2006). Ved å undersøke avvikende beskrivelser kan en forsikre at det meste av informasjon har blitt vurdert, slik at en kan begrunne hvorfor enkelte aspekter ved stillingen ikke har blitt inkludert i kravspesifikasjonen (Laumann, 2018). En annen fordel med å undersøke avvikende beskrivelser er at det bidrar til at en kan kvalitetssikre egne tolkninger, samt vurdere om det er behov for å gjennomføre flere analyser av datamaterialet (Laumann, 2018).

En god jobbanalyse bør *beskrive konteksten datamaterialet er hentet ut fra* (Zitomer & Goodwin, 2014). Det å ha en forståelse av konteksten stillingen skal utføres i er en viktig forutsetning for å forstå stillingen. Hvis en for eksempel skal beskrive en stilling som rekrutteringsrådgiver er det viktig å beskrive konteksten vedkommende skal arbeide i, fordi det gir en indikasjon på hvilke rammer og vilkår som vil påvirke stillingen. I forbindelse med jobbanalyser innebærer dette å beskrive organisasjonen stillingen skal utføres i. Informasjon det kan være aktuelt å samle inn er hvor mange som jobber der og hvordan de er organisert. Det kan også være aktuelt å beskrive forskjellige scenarioer og situasjoner stillingen skal utføres i.

Det er viktig at det er *koherens i presentasjonen av resultatene av analysen* (Levitt et al., 2017). I løpet av jobbanalysen bør en diskutere hvordan de forskjellige kravene er relatert til hverandre, siden dette bidrar til å lage koherente beskrivelser av kravene i kravspesifikasjonen (Levitt et al., 2017). Ut fra funnene i denne studien virker det som at kravene i kravspesifikasjonen blir presentert som separerte enheter. I realiteten vil disse kravene sannsynligvis gli over i hverandre. Derfor bør en etterstrebe en bedre forståelse av hvordan disse kravene interagerer med hverandre for å forbedre jobbanalysepraksis.

En god jobbanalysepraksis bør diskutere *innflytelsen og viktigheten av analysen* (Anastas, 2004). Dette innebærer å diskutere om kravene i kravspesifikasjonen kan bidra til at en person vil lykkes i stillingen eller ikke. Et spørsmål en kan stille seg selv er om beskrivelsene er tilstrekkelige nok, slik at en person kan utøve stillingen. Et annet spørsmål er om det er noe en kunne gjort annerledes for å forbedre beskrivelsene, slik at en fremtidig stillingsinnehaver kan utføre stillingen på en mer optimal måte. En god jobbanalysepraksis bør også diskutere *overførbarheten til funnene i analysen* (Brantlinger et al., 2005). Dette handler om å vurdere om en kravspesifikasjon som er gitt en stilling i en kontekst, kan overføres til andre kontekster. Innenfor jobbanalyse ønsker en stort sett å tilpasse stillingsbeskrivelser til en spesifikk stilling. Hvis en derimot driver med volumrekrutteringer kan det være hensiktsmessig å vurdere om stillingsbeskrivelsene kan overføres til liknende stillinger.

Vurderinger av troverdighet. En måte å vurdere troverdigheten til jobbanalyseinformasjon er ved å få *tilbakemeldinger fra informasjonskilder* (Anastas, 2004). Hensikten med dette er å sjekke om datamaterialet som er samlet inn er riktig, og om tolkningene jobbanalytiker har gjort av informasjonskildenes beskrivelser er riktige (Morse, 2015). Ved å gjøre dette kan en unngå misforståelser, samt gi informasjonskildene mulighet til å legge til informasjon hvis de ønsker det (Anastas, 2004). I en god jobbanalysepraksis er det viktig å dokumentere hvordan en har gått frem for å få disse tilbakemeldingene, hvilke tilbakemeldinger en har fått og hva en har valgt å gjøre med disse tilbakemeldingene (Laumann, 2018).

En annen måte å vurdere troverdigheten til jobbanalyseinformasjon er ved å få *tilbakemeldinger fra en annen forsker eller ekstern aktør* (Anastas, 2004). Ved å la en annen jobbanalytiker eller en ekstern ekspert vurdere jobbanalysen kan en bli utfordret og oppnå et nytt perspektiv på datainnsamlingen, analysen og den ferdigstilte kravspesifikasjonen (Morrow, 2005). Også her er det viktig å dokumentere hvordan denne prosessen har foregått, hvilke tilbakemeldinger en har fått og hva en har valgt å gjøre med disse tilbakemeldingene (Laumann, 2018).

En tredje måte å vurdere troverdigheten til jobbanalyseinformasjon er ved å være *flere forskere som gjennomfører analysen* (Meyrick, 2006). Ved å bruke en eller flere jobbanalytikere som sparringspartnere kan en vurdere om de koder, analyserer og tolker datamaterialet likt (Levitt et al., 2017). Dersom det viser seg at de har oppnådd forskjellige forståelser av stillingen, bør en prøve å finne ut hvorfor disse forskjellene har oppstått og løse dem. Det kan tenkes at systematiske og strukturerte prosedyrer på jobbanalysen kan gjøre det lettere å finne ut av hvor de forskjellige perspektivene kan ha oppstått (Laumann, 2018).

En fjerde måte å vurdere troverdigheten til jobbanalyseinformasjon er ved å *sammenlikne resultater med eksterne faktorer* (Elliot, Fischer & Rennie, 2005). Det kan være en fordel å sammenlikne resultatene av jobbanalysen med liknende stillingsutlysninger og jobbanalyser for å sjekke om det er konsistens mellom disse. Det kan også være aktuelt å sammenlikne jobbanalyseinformasjon med arbeidsprosedyrer og rapporter som gir en indikasjon på forventinger til resultater. Hvis det viser seg å være noen forskjeller mellom jobbanalysen og eksterne kildemateriell, bør det gjøres nærmere undersøkelser (Laumann, 2018). Dersom det er behov for å gjøre endringer, bør dette dokumenteres og begrunnes (Laumann, 2018).

Den femte og siste måten å vurdere troverdigheten til jobbanalyseinformasjon som jeg ønsker å dele, er å utvikle et *revisjonsspor* (Meyrick, 2006). Dette innebærer at en dokumenterer alle valg og handlinger som har blitt gjort i forbindelse med jobbanalysen. Alt

fra planlegging, datainnsamling, analyse og presentasjon av den ferdigstilte kravspesifikasjonen (Morse, 2015). Ved å lage et slikt revisjonsspor kan en gjøre mer strukturerte og planlagte valg underveis i jobbanalysen (Anastas, 2004). Det vil også kunne tilby en oversikt over alle valg og handlinger som har blitt gjort i forbindelse med jobbanalysen, noe som kan gjøre det lettere for både en selv og andre å vurdere troverdigheten og gyldigheten til jobbanalysen (Kuper, Lingard & Levinson, 2008).

Vurderinger av refleksivitet. En viktig del av en god jobbanalysepraksis er at jobbanalytiker er i stand til å reflektere over hvordan egen *bakgrunn og kjennskap til forskningstemaet (stillingen) kan påvirke resultatene av analysen* (Zitomer & Goodwin, 2013). Derfor bør jobbanalytiker reflektere over hvordan egen utdannings- og erfaringsbakgrunn kan ha påvirket resultatene av jobbanalysen. Det kan også være relevant å drøfte om personlighetstrekk, alder og kjønn kan ha hatt en innvirkning på jobbanalysen (Laumann, 2018). I en god jobbanalysepraksis er jobbanalytiker bevisst over hvordan *personlige antakelser kan påvirke tolkninger av datamaterialet* (Malterud, 2001). Det er viktig at jobbanalytiker er i stand til å reflektere over hvordan personlige antakelser, verdier og holdninger til den aktuelle stillingen kan ha påvirket resultatene av jobbanalysen (Anastas, 2004). Dersom en er åpen og ærlig om egne oppfattelser, verdier og holdninger, kan det bli lettere å vurdere om valgene som har blitt tatt i forbindelse med jobbanalysen kan være påvirket av disse (Laumann, 2018). Det er også viktig at jobbanalytiker er bevisst over hvordan deres *forhold til informasjonskildene og deres respektive organisasjoner kan påvirke resultatene av jobbanalysen* (Levitt et al., 2017). Dette er viktig fordi det kan være at jobbanalytiker har visse forventninger til stillingen på bakgrunn av disse forholdene (Anastas, 2004). Det kan for eksempel være at jobbanalytiker forventer at en stilling skal være preget av høyt arbeidspress fordi det var en utfordring i en liknende stilling en har gjennomført jobbanalyse på i samme organisasjonen. Ved å være åpen og ærlig om dette kan det være lettere å vurdere om jobbanalysen har blitt påvirket av disse relasjonene eller ikke (Laumann, 2018).

Til slutt er det viktig at en god jobbanalysepraksis tar hensyn til *etiske betraktninger* (Zitomer & Goodwin, 2013). Etiske betraktninger som det er spesielt viktig å ta hensyn til i sammenheng med jobbanalyser er konfidensialitet og anonymitet. Det finnes også enkelte lovgivninger som setter restriksjoner på hva det er lov til å vektlegge i forbindelse med jobbanalyser og rekrutteringsprosesser. Eksempler på disse lovgivningene er blant annet § 9 og § 13 i Arbeidsmiljøloven (2005), § 8 og § 11 i Personopplysningsloven (2000), § 30 i Likestillings- og diskrimineringsloven (2018), og § 6 Forvaltningsloven (1967).

Et forslag på hvordan en kan gjennomføre mer effektive intervjuer. Det er anerkjent i litteraturen at datainnsamling gjennom intervju er mer tidkrevende sammenliknet med mer standardiserte metoder for datainnsamling (Morgeson & Dierdorff, 2011). Det er imidlertid flere ting en kan gjøre for å gjennomføre mer effektive intervjuer. Først og fremst er det viktig at jobbanalytiker gjør gode forberedelser i forkant av intervjuet. Van De Voort og Whelan (2012) anbefaler at en bør samle inn informasjon fra sekundære kilder på forhånd, som for eksempel eksisterende kildemateriell. Deretter er det anbefalt å lage en plan på hva en ønsker å undersøke, hvordan en ønsker å undersøke dette, hvem en ønsker å undersøke og hvor dette skal undersøkes (Van De Voort & Whelan, 2012). Før intervjuet er det viktig å gi informasjonskildene praktisk informasjon i forhold til hvor intervjuet skal gjennomføres, hvor lang tid det vil ta, hva en skal snakke om, og om vedkommende trenger å ta med seg jobbrelevantmateriell til intervjuet (Van De Voort & Whelan, 2012). Det å gi denne informasjonen i forkant av intervjuet kan bidra til å effektivisere prosessen, siden en ikke trenger å bruke tid på å gi praktisk informasjon under selve intervjuet. Det å gi en indikasjon på hvilke elementer ved stillingen en ønsker å diskutere kan fremme en mer effektiv refleksjonsprosess hos kunden, slik at de raskere kan komme frem til mer presise beskrivelser av stillingen. Det er også anbefalt å strukturere intervjuet i større eller mindre grad for å effektivisere intervjuet (Van De Voort & Whelan, 2012). Intervjuguider eller såkalte jobbanalysemaler kan være nyttige verktøy for å forsikre at en ikke sporer av, samt at en får samlet inn de antatt viktigste momentene ved stillingen (Van De Voort & Whelan, 2012). Bruk av slike guider eller maler kan også effektivisere prosessen der en skal sammenlikne datamaterialet, siden informasjonskildene har snakket om flere av de samme aspektene ved stillingen.

Hvordan beskrives stillinger i dag og hvordan bør de beskrives i fremtidens arbeidsliv. Informantene i denne studien fortalte at de forsøker å oppnå objektive beskrivelser, selv om de er bevisst over at disse er påvirket av subjektive vurderinger. Samtlige virker å være opptatt av å kartlegge både nåværende og fremtidige behov i stillingen. Informantene som rekrutterer på ledernivå virker å være opptatt av at det skal være et samsvar mellom kravene som stilles i kravspesifikasjonen og organisasjonens overordnede strategier og mål. Informantene som rekrutterer til stillinger på lavere ansettelsesnivåer virker å være mindre opptatt av dette. De som rekrutterer på bakgrunn av volumbestillinger ser ut til å ha et større fokus på å identifisere et begrenset antall kompetanser som kan innføres i flere forskjellige stillinger, sammenliknet med de som jobber med en-til-en rekruttering. Utfra funnene i denne studien virker det som at det mye omtalte skillet mellom jobbanalyse og kompetansemodeller ikke er like tydelig i praksis som det er i teorien. De fleste ser ut til å

bruke elementer fra begge tilnærminger når de skal beskrive stillinger. Jeg vil også anbefale å beskrive fremtidige stillinger på bakgrunn av en kombinasjon av begge metodene. I møte med et stadig mer dynamisk arbeidsliv kan det være hensiktsmessig å identifisere et mindre antall kompetanser som kan anvendes på tvers av stillinger, nivåer og yrker for å best mulig imøtekomme fremtidige krav og behov til jobbutførelse. Således er det viktig å utvikle gode prosedyrer og teknikker på hvordan en skal kartlegge og beskrive disse kompetansene på en troverdig og effektiv måte.

Metodiske betraktninger

Som jeg har vært inne på hersker det uenighet om hvilke kriterier en skal bruke for å evaluere kvalitativ forskning (Meyrick, 2006; Morrow, 2005; Rolfe, 2006). Ifølge Meyrick (2006) bør validitet vurderes gjennom hele forskningsprosessen. Jeg har valgt å begrense diskusjonen om studiens validitet til å omhandle refleksivitet, transparens, troverdighet og overførbarhet. Flere av kriteriene som er fremstilt i oversikten til Laumann (2018) vil bli diskutert innenfor disse.

Refleksivitet. Det er viktig at jeg som forsker er i stand til å reflektere over hvordan egen bakgrunn og kjennskap til forskningstemaet kan ha påvirket resultatene av studien (Zitomer & Goodwin, 2013). Jeg har hatt et postpositivistisk vitenskapelig ståsted i denne studien. Innenfor dette ståstedet bør forsker forholde seg så nøytral som mulig. Jeg synes det har vært utfordrende å opprettholde denne nøytraliteten, fordi datamaterialet som er samlet inn og analysert i denne studien er basert på subjektive vurderinger. En forsker vil alltid ha antakelser om forskningsobjektet (Meyrick, 2006), og dette trenger ikke nødvendigvis å være negativt. Ifølge Morrow (2005) kan forskerens forutinntatte antagelser være en styrke i form av at bredere kjennskap til litteraturen kan reduserer bias, samt utvide forskerens forståelse av fenomenet, slik at han eller hun kan se fenomenet fra flere forskjellige perspektiver.

For min del er det viktig å være åpen og ærlig om at min fagbakgrunn og tidligere erfaringer med forskningstemaet kan ha påvirket forskningsresultatene. Min kunnskap er basert på et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv. Dette kan ha bidratt til å belyse alternative forståelser av hvordan norske virksomheter gjennomfører jobbanalyser i rekrutteringsprosesser. Denne forkunnskapen kan også ha vært et hinder i form av at det ikke nødvendigvis gir et godt nok grunnlag for å forstå kompleksiteten i fenomenet jobbanalyse. Det er også viktig å være åpen om at mine arbeidserfaringer fra et rekrutteringsfirma kan ha skapt noen antakelser om jobbanalysepraksis. Likevel var det gjennom disse erfaringene at jeg fikk en forståelse av at det finnes ulike praksiser på gjennomføringer av jobbanalyser, noe som vekket en nysgjerrighet til å forstå disse forskjellene.

Det er også viktig å reflektere over hvordan min tilstedeværelse under intervju og observasjon kan ha påvirket kunnskapen som er hentet ut av denne studien. Det kan være at informantene har valgt og svare eller opptre på bestemte måter fordi de ønsker å oppnå eller opprettholde ønskede oppfatninger av seg selv (Gardner & Martinko, 1988). Det kan også være at informantene svarer eller opptre på bestemte måter for å bekrefte eksterne forventinger i forhold til hvordan en ideelt sett skal gjennomføre jobbanalyser. Jeg kan med andre ord ikke med sikkerhet si at funnene i denne studien faktisk representerer hvordan informantene gjennomfører jobbanalyser i praksis, noe som svekker validiteten.

Transparens. Begrepet transparens handler om å synliggjøre alle valg som har blitt tatt fra utformingen av forskningsspørsmål og de ferdigstilte forskningsresultatene (Meyrick, 2006; Morrow, 2005). Hensikten er at andre kan gå inn og vurdere kvaliteten på forskningsprosessen (Meyrick, 2006). Tanken er at dersom flere er enige i valgene som har blitt tatt og tolkningene av datamaterialet, øker validiteten til studien (Angen & Pearls, 2000). For å opprettholde transparens i denne studien har det blitt foretatt redegjørelser av formålet med studien, vitenskapelig ståsted, systematiske beskrivelser av prosedyrer for rekruttering av utvalg, datainnsamling og analyse av datamaterialet. Jeg har også lagt vekt på å beskrive konteksten til datamaterialet siden det kan ha en innflytelse på resultatene av studien. Jeg forsøkte å beskrive valgene og fremgangsmåten i studien så strukturert som mulig, slik at leseren kan vurdere hvert enkelt trinn i forskningsprosessen (Meyrick, 2006).

For å opprettholde mest mulig nærhet til råmaterialet valgte jeg å registrere intervjuene på lydopptaker og transkribere det som ble sagt ordrett (Tong et al., 2007). For å opprettholde nærhet til råmaterialet under analysene gikk jeg tilbake til rådata flere ganger for å sammenlikne identifiserte tema med det opprinnelige materialet. I resultatkapittelet har jeg forsøkt å opprettholde transparens ved å benytte sitater fra rådata. Jeg har også valgt å inkludere et vedlegg med oversikt over sitater fra rådata som underbygger de identifiserte teamene i denne studien (se vedlegg 4).

Troverdighet. Dette begrepet handler om hvor konsistent og rigid forskningsprosessen har vært (Morrow, 2005). For å opprettholde troverdigheten til studien har jeg først og fremst vært åpen og ærlig om hvordan egen bakgrunn og kjennskap til forskningsteamet kan ha påvirket forskningsresultatene (Meyrick, 2006). Jeg har laget et revisjonsspor som har dokumentert alle valgene som har blitt tatt i forbindelse med forskningsprosessen (Meyrick, 2006). Det har blitt brukt trianguleringer for å belyse flere forskjellige perspektiver på forskningsobjektet, samt for å undersøke samsvaret mellom informasjonen som er gitt av forskjellige metoder eller informasjonskilder (Zitomer & Goodwin, 2014). Jeg har lagt vekt på beskrivelser av konteksten datamaterialet er hentet ut

fra, siden det er en viktig forutsetning for forståelsen av resultatene av studien (Meyrick, 2006). Det har blitt foretatt vurderinger av resultatene av analysene gjennom blant annet undersøkelser av rivaliserende og avvikende beskrivelser (Meyrick, 2006; Onwuegbuzie & Leech, 2007). For å opprettholde nærhet til råmaterialet har det blitt foretatt gjentatte sammenlikninger av identifiserte tema med det opprinnelige materialet. Jeg har valgt å inkludere sitater fra råmaterialet for å øke troverdigheten til resultatene av studien. Jeg har også fått veilederen min til å vurdere troverdigheten til studien.

Overførbarhet. Det fjerde og siste begrepet handler om funnene i studien kan overføres til andre situasjoner og kontekster (Morrow, 2005). Det at kvalitative undersøkelser kan tilby kontekstbetingete forskningsfunn, er betraktet som en av styrkene med den kvalitativ tilnærming til forskning (Guba & Lincoln, 1994). En bakside ved dette er at det kan være vanskelig å overføre funn til andre utvalg og situasjoner (Morrow, 2005). For at leseren skal kunne vurdere om funnene i studien kan overføres til andre kontekster, har det blitt oppgitt informasjon om vitenskapelig ståsted, kontekst, forskningsprosess, utvalg, samt mitt eget forhold til utvalget i studien (Morrow, 2005).

Datamaterialet i denne studien er hentet fra ni informanter som alle jobber med rekruttering, men på ulike nivåer i forskjellige offentlige og private virksomheter. Det at studien er basert på et utvalg bestående av informanter som jobber med ulike rekrutteringsoppdrag innenfor forskjellige virksomheter kan være positivt for studiens overførbarhet. Informantene har dog forskjellige erfaringsbakgrunner i forhold til jobbanalyse, noe som kan være negativt i den forstand at jeg ikke har gått i dybden i hver av disse tilnærmingene til jobbanalyse. Med det mener jeg at jeg kun har intervjuet to personer som jobber med rekruttering på lavere ansettelsesnivå, sammenliknet med syv personer som jobber med rekruttering på høyere ansettelsesnivå. Således har jeg kun intervjuet to personer fra offentlige virksomheter og syv personer fra private virksomheter. For å øke overførbarheten til studien hadde det vært ønskelig å intervju flere informanter som holder på med rekruttering på lavere og høyere ansettelsesnivåer både i offentlig og privat sektor. Det at jeg har foretatt sammenlikninger av studiens funn med eksisterende teori og empiri kan forhåpentligvis bidra til at leseren lettere kan vurdere studiens overførbarhet.

Forslag til videre forskning

Som et resultat av at vi lever i et arbeidsliv preget av hyppige endringer vil det sannsynligvis bli behov for mer fleksible og dynamiske stillinger. Dette medfører nye krav og muligheter til hvordan en skal gjennomføre jobbanalyser. Det kan tenkes at det vil være hensiktsmessig å skifte fokus fra å identifisere spesifikke jobbaktiviteter og egenskaper ved personen, til å identifisere kompetanser som kan anvendes på tvers av stillinger. Således kan

det tenkes at en mer kompetansebasert tilnærming til stillingsbeskrivelser vil være mer effektivt både i dagens og fremtidens arbeidsliv (Campion et al., 2011). For å hente inspirasjon til hvilke kompetanser det kan være hensiktsmessig å identifisere, kan det være gunstig å ta utgangspunkt i forskning på jobbprestasjon (Hunter & Smith, 1998). Tradisjonell jobbanalyse har tatt lite hensyn til at mye arbeid foregår i samarbeid med andre. Derfor er det etterspurt mer fokus på å identifisere kompetanser som anses som viktige i samarbeid, siden gode samarbeid med andre er betraktet som en viktig forutsetning for å lykkes i en stilling (Stevens & Campion, 1994). Det har allerede blitt utviklet teamorienterte jobbanalyser (se for eksempel Arthur, Edwards, Bell, Villado & Bennett, 2005). Det finnes per dags dato lite forskning som har undersøkt denne tilnærmingen, mye grunnet av at forskning har vært mer opptatt av å evaluere etablerte måleinstrumenter framfor å undersøke nye metoder og tilnærminger (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Funnene i denne studien gir en indikasjon på at det er behov for å gjøre mer forskning på den kvalitative tilnærmingen til jobbanalyse. Studien viser at det er de kvalitative metodene for jobbanalyse som er foretrukket hos informantene. Det er nærliggende å tenke at disse kvalitative metodene også blir brukt i andre land. Derfor blir det etterspurt studier som utforsker den kvalitative tilnærmingen til jobbanalyse. Denne studien har presentert et forslag på hvordan en kan gjennomføre kvalitative undersøkelser av jobbanalyseinformasjon med utgangspunkt i kriterier for kvalitativ forskning (Laumann, 2018). Det blir etterspurt forskning som mer eksplisitt fokuserer på å utvikle retningslinjer på hvordan en kan gjennomføre og vurdere kvalitative jobbanalyser, siden dette virker å være mangelfullt i litteraturen. Således er det ønskelig å gå bort fra det tradisjonelle fokuset på å identifisere faktorer som kan ha negative konsekvenser på jobbanalyseinformasjon, til en mer positiv tilnærming der en forsøker å identifisere og beskrive god praksis.

Det fremkommer i denne studien at de kvalitative metodene for jobbanalyse oppleves som tidkrevende. Derfor er det etterspurt støtteverktøy som kan brukes i forbindelse med jobbanalyser. Informantene i studien etterspurte verktøy som kan ta opp lyd, transkriberer og analysere informasjon. Det kan også tenkes at databaser med stillingsbeskrivelser kan være nyttige supplementer i forbindelse med jobbanalyser. O*NET kan gjerne brukes som inspirasjon i denne sammenheng, siden den både er relativt godt utforsket og validert (Peterson et al., 2001). Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at beskrivelsene i O*NET er basert på et amerikansk utvalg. Dersom en skal lage en tilsvarende database i Norge er det viktig å basere denne på et nordisk utvalg.

Det er anerkjent i litteraturen at jobbanalyser stiller krav til jobbanalytikers evner og ferdigheter til å gjennomføre jobbanalyser på en troverdig og reliabel måte (Morgeson &

Campion, 1997). Studier som undersøker hvordan jobbanalytikere kan forbedre ferdighetene sine er dog helt i startfasen. Derfor er det anbefalt å vie mer tid til forskning som undersøker og vurderer forskjellige treningsstrategier som kan benyttes for å forbedre jobbanalytikeres ferdigheter til å gjennomføre jobbanalyser.

Til slutt vil jeg foreslå mer forskning som undersøker sammenhenger mellom jobbanalyse og organisatorisk ytelse. Både teoretikere og praktikere er enige om at jobbanalyser er et viktig utgangspunkt for en rekke HR-aktiviteter. Paradoksalt har det blitt gjort lite forskning som har undersøkt hvilke effekter jobbanalyser har på organisatorisk ytelse (Morgeson & Dierdorff, 2011), noe som gjør det vanskelig å forklare hvilke typer av informasjon som har forårsaket henholdsvis god eller dårlig organisatorisk ytelse. For å øke bevisstheten over hvilke typer av informasjon som setter grunnlaget for effektiv organisatorisk ytelse, er det anbefalt å gjøre flere undersøkelser av disse sammenhengene.

Konklusjon

Formålet med denne studien var å undersøke hvordan norske virksomheter gjennomfører jobbanalyser i rekrutteringsprosesser, og hvordan denne praksisen eventuelt kan forbedres. Mens det er de kvantitative og standardiserte metodene for jobbanalyse som er mest omtalt og utforsket i litteraturen, er det de kvalitative metodene som er mest brukt av informantene i denne studien. Det relativt store spriket mellom forskning og praksis har satt begrensinger for det teoretiske og empiriske grunnlaget i denne studien. Det fremkommer av informantenes beskrivelser en bevissthet over hvilke temaer som skal kartlegges, hvilke datainnsamlingsmetoder som skal benyttes og hvilke informasjonskilder de ønsker å samle inn data fra. Resultatene av studien viser at det er mindre bevissthet over hva som skjer mellom datainnsamling og den ferdigstilte kravspesifikasjonen. Det ser også ut til at det blir viet lite tid til å evaluere kvaliteten på jobbanalysepraksis. Derfor er det i denne studien fremstilt et forslag på hvordan norske virksomheter kan øke kvaliteten på jobbanalysepraksis på bakgrunn av kvalitetskriterier for kvalitativ forskning. Tanken er at mer strukturerte, transparente, troverdige og refleksive jobbanalyser kan øke sannsynligheten for at en finner den personen som både vil fungere best og trives best i stillingen.

Referanseliste

- Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: a reconsideration of the methodological artifact. *Journal of applied psychology, 69*(2), 334–345. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.334>
- Aguinis, H., Henle, C. A., & Ostroff, C. (2001). Measurement in work and organizational psychology. I N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Red.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (s. 27–50). London, England: Sage.
- Anastas, J. W. (2004). Quality in qualitative evaluation: Issues and possible answers. *Research on Social Work Practice, 14*(1), 57–65. doi: 10.1177/1049731503257870
- Anderson, N. (1990). Repertory grid technique in employee selection. *Personnel Review, 19*(3), 9–15. Hentet fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/d050/b64f21aa8735065f9d8c0e6e6044695dad53.pdf>
- Angen, M. J. (2000). Evaluating interpretive inquiry: Reviewing the validity debate and opening the dialogue. *Qualitative health research, 10*(3), 378–395. <https://doi.org/10.1177/104973230001000308>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arthur, W. Jr., Edwards, B. D., Bell, S. T., Villado, A. J., & Bennett, W. Jr. (2005). Team task analysis: Identifying tasks and jobs that are team based. *Human Factors, 47*(3), 654–669. <https://doi.org/10.1518/001872005774860087>
- Arvey, R. D., Davis, G. A., McGowen, S. I., & Dipboye, R. L. (1982). Potential sources of bias in job analytic processes. *Academy of Management Journal, 25*(3), 618–629. <https://doi.org/10.5465/256085>
- Ash, R. A. (1988). Job analysis in the world of work. I S. Gael (Red.), *The job analysis handbook for business, industry and government* (s. 3–13). New York, NY: Wiley.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resources Management, 38*(3), 215–225. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 963–970. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>

- Baker, L. (2006). Observation: A complex research method. *Library Trends*, 55(1), 171–189. doi: 10.1353/lib.2006.0045
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2 utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Pugach, M., & Richardson, V. (2005). Qualitative studies in special education. *Exceptional children*, 71(2), 195–207. <https://doi.org/10.1177/001440290507100205>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546–561. doi: 10.1037/0021-9010.82.4.546
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64, 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Campion, M. A., Morgeson, F. P., & Mayfield, M. S. (1999). O*NET's theoretical contributions to job analysis research. I N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret & E. A. Fleishman (Red.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET* (s. 297–304). Washington, DC: American Psychological Association.
- Chen, H. C., & Naquin, S. S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265–282. doi: 10.1177/1523422305286156
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of personality assessment*, 64, 21–50. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6401_2

- Costanza, D. P., Fleishman, E. A., & Marshall-Mies J. (1999). Knowledges. I N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret & E. A. Fleishman (Red.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET* (s. 71–90). Washington, DC: American Psychological Association.
- Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2009). Effects of descriptor specificity and observability on incumbent work analysis ratings. *Personnel Psychology, 62*(3), 601–628. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01151.x>
- Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2007). Carelessness and discriminability in work role requirement judgments: Influences of role ambiguity and cognitive complexity. *Personnel Psychology, 60*(3), 597–625. Hentet fra: https://www.researchgate.net/profile/Robert_Rubin9/publication/220005682_Carelessness_and_discriminability_in_work_role_requirement_judgments_Influences_of_role_ambiguity_and_cognitive_complexity/links/5b15a4f6a6fdcc31bbf51ba4/Carelessness-and-discriminability-in-work-role-requirement-judgments-Influences-of-role-ambiguity-and-cognitive-complexity.pdf
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Morgeson, F. P. (2009). The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 972–988. doi: 10.1037/a0015456
- Dierdorff, E. C., & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 635–646. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.635
- DuVernet, A. M., Dierdorff, E. C., & Wilson, M. A. (2015). Exploring factors that influence work analysis data: A meta-analysis of design choices, purposes, and organizational context. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1603–1631: doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0039084>
- Elliott, R., Fischer, C. T., & Rennie, D. L. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *British journal of clinical psychology, 38*(3), 215–229. <https://doi.org/10.1348/014466599162782>
- Fine, S. A., & Cronshaw, S. F. (1999). *Series in applied psychology. Functional job analysis: A foundation for human resources management*. New York, NY: Psychology Press.
- Fine, S. A., & Getkate, M. (1995). *Benchmark tasks for job analysis: A guide for functional job analysis (FJA) scales*. New York, NY: Psychology Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin, 51*(4), 327–358. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0061470>
- Fleishman, E. A., Costanza, D. P., & Marshall-Mies, J. (1999). Abilities. I N. G. Peterson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret & E. A. Fleishman (Red.), *An*

- occupational information system for the 21st century: The development of O*NET* (s. 175–195). Washington, DC: American Psychological Association.
<http://dx.doi.org/10.1037/10313-010>
- Forvaltningsloven (1967). Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (LOV-1967-02-10). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of management*, 14(2), 321–338. <https://doi.org/10.1177/014920638801400210>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I N. Denzin, & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research* (s.105–117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. I M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 199–267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Halpern, Y., Hall, K. B., Schogol, V., Riley, M., Roark, B., Skobeltsyn, G., & Bäuml, M. (2016, september). *Contextual prediction models for speech recognition*. Innlegg presenter ved The Annual Conference of The International Speech Communication Association (INTERSPEECH). San Francisco, CA. Sammendrag hentet fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/1503/743831d3ea08f05afadf7a1b2aec982c1e52.pdf>
- Hinton, G., Deng, L., Yu, D., Dahl, G. E., Mohamed, A. R., Jaitly, N., & Kingsbury, B. (2012). Deep neural networks for acoustic modeling in speech recognition: The shared views of four research groups. *IEEE Signal Processing Magazine*, 29(6), 82–97. Hentet fra: <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2016/02/HintonDengYuEtAl-SPM2012.pdf>
- Howitt, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of applied psychology*, 85(6), 869–879. doi: 10.1037//0021-9010.85.6.869
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk*. Oslo, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>

- Kahlke, E., Schmidt, V., & Hagelthorn, M. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: Att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2 utg.). New York, NY: Wiley.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York, NY: Norton.
- Kihlstrom J. F., & Cantor. R. (2000). Personality and social intelligence. I R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Red.), *The Cambridge handbook of intelligence* (s. 564–581). New York, NY: Cambridge University Press.
- King, N. & Cassell C. (2012). Doing template analysis. I Symon G. (Red.), *Qualitative organizational research*. (s. 426–450). London, England: Sage Publishing.
- Kuper A., Lingard L., & Levinson W. (2008) Critically appraising qualitative research. *BMJ*, 337, 687–692. <https://doi.org/10.1136/bmj.a1035>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Laumann, K. (2018). Criteria for qualitative methods in human reliability analysis. *Reliability Engineering and System Safety*, 2–10. <https://doi.org/10.1016/j.res.2018.07.001>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241–293. <http://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Levine, E. L., Ash, R. A., & Bennett, N. (1980). Exploratory comparative study of four job analysis methods. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 524–535. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.65.5.524>
- Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L., & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for designing and reviewing qualitative research in psychology: Promoting methodological integrity. *Qualitative Psychology*, 4(1), 2–22. <http://dx.doi.org/10.1037/qup0000082>
- Lewis, J. (2009). Redefining qualitative methods: Believability in the fifth moment. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/160940690900800201>
- Lievens, F., & De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/job.246>

- Lievens, F., & Sanchez, J. I. (2007). Can training improve the quality of inferences made by raters in competency modeling? A quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 812–819. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.812
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2017-06-16-51). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Madill, A., & Gough, B. (2008). Qualitative research and its place in psychological science. *Psychological Methods, 13*(3), 254–271. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013220>
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet 358*(9280), 483–488. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(01\)05627-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(01)05627-6)
- Marlow, D., & Crowne, D. P. (1961). Social desirability and response to perceived situational demands. *Journal of consulting psychology, 25*(2), 109–115. <http://dx.doi.org/10.1037/h0041627>
- Maurer, T. J., & Tross, S. A. (2000). SME committee vs. field job analysis ratings: Convergence, cautions, and a call. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 489–499. Hentet fra: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1022936418249.pdf>
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of health psychology, 11*(5), 799–808. <https://doi.org/10.1177/1359105306066643>
- McCormick, E. J., Mecham, R. C., & Jeanneret, P. R. (1977). *Position analysis questionnaire technical manual (system II)*. Logan, Utah: PAQ Services.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 627–655. doi: 10.1037/0021-9010.82.5.627
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21*(7), 819–827. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<819::AID-JOB29>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<819::AID-JOB29>3.0.CO;2-I)
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., Mayfield, M. S., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2004). Self-presentation processes in job analysis: a field experiment investigating inflation in abilities, tasks, and competencies. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 674–686. doi:10.1037/0021-9010.89.4.674
- Morgeson, F. P., & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, s. 3–41). Washington, DC: American Psychological Association.

- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.250
- Morse, J. M. (2015). Critical analysis of strategies for determining rigor in qualitative inquiry. *Qualitative health research*, 25(9), 1212–1222. <https://doi.org/10.1177/1049732315588501>
- Mumford, M. D., Peterson, N. G., & Childs, R. A. (1999). Basic and cross-functional skills. I N. G Peterson, M. D, Mumford, W. C, Borman, P. R, Jeanneret & E. A. Fleishman (Red.), *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET* (s. 49–69). Washington, DC: American Psychological Association.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. London, England: Sage.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. New York, NY: MacGraw-Hill.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). Validity and qualitative research: An oxymoron? *Quality & Quantity*, 41(2), 233–249. doi: 10.1007/s11135-006-9000-3
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., ... Gowing, M. K. (2001). Understanding work using the occupational information network (O* NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54(2), 451–492. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00100.x>
- Personopplysningsloven. (2018). Lov om behandling av personopplysninger (LOV-2018-06-15-38). Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38/*#KAPITTEL_2
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble, L. G. Jr. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Primoff, E. S., & Eyde, L. D. (1988). The job element method of job analysis. I Gael, S. (Red.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* (Vol. 2, s. 807-824). New York, NY: Wiley.
- 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. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 467–479. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01011.x>
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2014). “Kulturelt betinget naturlig beskjedenheter”. *En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensinger* (Fafo-rapport 3/2014). Hentet fra: <https://www.fafo.no/images/pub/2014/20380.pdf>

- Rolfe, G. (2006). Validity, trustworthiness and rigor: quality and the idea of qualitative research. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 304–310. Hentet fra: <http://garyrolfe.net/documents/validitytrustworthiness.pdf>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121–139. Hentet fra: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF01384942.pdf>
- Sackett, P. R., Laczko, R. M., & Lippe, Z. P. (2003). Differential prediction and the use of multiple predictors: The omitted variables problem. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1046–1056. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1046>
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2000). Accuracy or consequential validity: which is the better standard for job analysis data?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 809–818. Hentet fra: https://www.jstor.org/stable/pdf/3100316.pdf?casa_token=uTubQ76dPrsAAAAA:tTcFduRfJXUtuugb514vJJQ7Jc60BAZk2sBMD33jLux1VT7mYoC3FIJl56r_Y82J4gkLvEjgf5CPXBuw5XkjVOvUnvXiyqJCHXwMDpnDdh8VpJgZ2fU
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19(2), 53–63. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.10.002
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397–425. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100401
- Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., Yusko, K. P., Ryan, R., & Hanges, P. J. (2012). Intelligence 2.0: Reestablishing a research program on g in I-O psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 128–148. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01419.x>
- 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. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schmitt, N & Chan, D. (1998). *Personnel Selection: A theoretical approach*. London: Sage.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3), 703–740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>

- Shrout, P. E., & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations uses in assessing rater reliability. *Psychological bulletin*, *86*(2), 420–428. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.86.2.420>
- Sjöberg, S. (2014). *Utilizing research in the practice of personnel selection: General mental ability, personality, and job performance*. (Doktoravhandling). Department of Psychology, Stockholm University, Sverige.
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg). Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag.
- Smith, M. (1986). A repertory grid analysis of supervisory jobs. *Applied Psychology*, *35*(4), 501–511. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1986.tb00951.x>
- Stevens, G. W. (2013). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, *12*(1), 86–107. doi: 10.1177/1534484312456690
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management*, *20*(2), 503–530. <https://doi.org/10.1177/014920639402000210>
- Stitt-Gohdes, W. L., Lambrecht, J. J., & Redmann, D. H. (2000). The critical-incident technique in job behavior research. *Journal of Vocational Education Research*, *25*(1), 59–84. Hentet fra: <https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVER/v25n1/stitt.html>
- Sverdrup, T. E., & Schei, V. (2015). “Cut me some slack”: The psychological contracts as a foundation for understanding team charters. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *51*(4), 451–478. <https://doi.org/10.1177/00218863145666075>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2 utg.). Oslo, Norge: Gyldendal Akademisk.
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International journal for quality in health care*, *19*(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, *185*(4157), 1124–1131. doi: 10.1126/science.185.4157.1124
- U.S. Department of Labor (1972). *Handbook for analyzing jobs*. Washington, D.C: U.S. Government Printing Office.
- Van De Voort, D. M., & Whelan, T. J. (2012). Work analysis questionnaires and app interviews. I M. A. Wilson, W. Bennett Jr., S. G. Gibson & G. M Alliger (Red.), *The*

handbook of work analysis. Methods, systems, applications and science of work measurement in organizations, (s.41–80). New York, NY: Routledge.

- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
- Zitomer, M. R., & Goodwin, D. (2014). Gauging the quality of qualitative research in adapted physical activity. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 31(3), 193–218. <http://dx.doi.org/10.1123/apaq.2013-0084>
- Østrem, R. & Tjølsen, Ø. A (2015). *Teamkontraktens betydning for hvordan team arbeider og presterer*. (SNF-rapport 12/2015). Hentet fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2412075/R15_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Sitater fra informantene som underbygger temaene i resultatkapittelet

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Karin Laumann

7048 TRONDHEIM

Vår dato: 17.07.2018

Vår ref: 61320 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 26.06.2018 for prosjektet:

61320	<i>En kvalitativt studie av jobbanalysen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Karin Laumann</i>
<i>Student</i>	<i>Ellen Andrea Mathisen</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.08.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10 / anne-mette.somby@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ellen Andrea Mathisen, ellenama@stud.ntnu.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 61320

Den 20. juli trer EUs personvernforordning, samt den nye norske personopplysningsloven, i kraft. Prosjektet ditt er imidlertid vurdert etter dagens personopplysningslov, ettersom prosjektet ble meldt inn før det nye regelverket begynner å gjelde. Etter dagens lovverk har ditt prosjekt behandlingsgrunnlag i samtykke, jf. personopplysningsloven § 8 første ledd, og er vurdert av personvernombudet med hjemmel i personopplysningsloven § 31. Vi har i tillegg vurdert at informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet ditt fyller kravene til et informert samtykke også etter det nye regelverket. Det er derfor vår oppfatning at du vil ha gyldig behandlingsgrunnlag i utvalgets samtykke når det nye regelverket trer i kraft 20. juli, da i medhold av personvernforordningen artikkel 6 nr. 1, bokstav a.

Personvernombudet legger til grunn at forskere og studenter følger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.08.2019. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i Masteroppgave

Dette er en forespørsel om deltakelse i masteroppgave hvor formålet er å undersøke hvordan rekrutterer gjennomfører jobbanalyser i forbindelse med rekruttering. I dette skrivet vil du få informasjon om målene for studien og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt ved NTNU og holder på med en avsluttende masteroppgave om jobbanalysen. I den forbindelse ønsker å undersøke hvordan rekrutterer gjennomfører jobbanalyser i forbindelse med rekruttering. Målet med studien er å få innsikt i hvordan jobbanalysen gjennomføres i norske bedrifter.

Hvem er ansvarlig for studien?

Psykologisk Institutt ved NTNU er ansvarlig for studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i studien innebærer det deltakelse i et intervju. Intervjuet vil vare i omtrent en time, og vi blir sammen enige om tidspunkt og sted. Spørsmålene jeg vil stille deg dreier seg om erfaringer, holdninger og tanker du har til bruken av jobbanalyser i forbindelse med rekruttering. Det vil bli brukt båndopptaker under intervjuet.
- Hvis du velger å delta innebærer det også at jeg vil observere deg i gjennomføringen av en jobbanalyse. Jeg vil ta skriftlige notater underveis. Personer du henter informasjon til jobbanalysen fra må også signere et samtykkeskjema, selv om jeg utelukkende vil fokusere på deg og din gjennomføring av jobbanalysen.
- Det er ønskelig at jeg kan analysere dokumenter relatert til jobbanalysen, som for eksempel kravspesifikasjoner og stillingsannonser.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i studien. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Personvern

- Opplysningene dine vil bli behandlet basert på ditt samtykke og vil kun bli brukt til formålene beskrevet i dette skrivet. Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet samsvarer med personvernregelverket.
- Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun jeg og min veileder Karin Laumann vil ha tilgang til opplysningene dine. Opptak og notater vil bli lagret på kryptert minnepenn. Navn og kontaktopplysninger vil stå på et ark som holdes innlåst i arkivskap.

- Studien skal etter planen avsluttes 2. mai 2019. Når oppgaven er levert vil opplysningene anonymiseres og opptakene slettes, innen utgang av august 2019.

Dine rettigheter

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

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

Har du spørsmål?

Ta kontakt med meg på 962 25 390, eller send en e-post til ellenama@stud.ntnu.no. Du kan også kontakte min veileder Karin Laumann ved Psykologisk Institutt på 735 90 993 eller send e-post til karin.laumann@ntnu.no. For å kontakte NTNUs personvernombud NSD – Norsk senter for forskningsdata AS ringer du 555 82 117 eller sender e-post til personvernombudet@nsd.no.

Som takk for hjelpen vil du få et eksemplar av den ferdigstilte oppgaven etter at den er sensurert.

Med vennlig hilsen,

Ellen Andrea Mathisen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masteroppgaven «En kvalitativ studie av jobbanalysen» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju om jobbanalysen.
- at studenten kan benytte båndopptaker under intervjuet, og bruke det i en masteroppgave.
- at studenten er til stede under utførelsen av en jobbanalyse.
- at studenten kan ta observasjonsnotater under utførelsen av jobbanalysen, og bruke det i en masteroppgave.
- at studenten kan få tilgang til dokumenter relatert til jobbanalysen, som for eksempel kravspesifikasjoner og stillingsannonser.
- at studenten kan få bruke dokumentene i en masteroppgave.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til studien er avsluttet i august 2019:

Signatur: _____

Sted/dato: _____

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Informasjon før intervjuet

- Introduksjon av meg selv
 - Masterstudent i psykologi, NTNU
- Masteroppgaven:
 - Godkjent av NSD
 - Tema: Hvordan gjennomfører norske bedrifter jobbanalysen i rekrutteringsprosessen?
- Er det greit at jeg bruker lydopptaker?
- Forskningsetiske retningslinjer:
 - Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å forklare hvorfor
 - Det er helt greit å la være å svare på spørsmål som du ikke ønsker å svare på
 - Alt du sier vil bli behandlet konfidensielt og svarene vil bli anonymisert, slik at verken du eller bedriften vil bli kjent igjen i oppgaven
 - Det er kun jeg og min veileder Karin Laumann som vil ha tilgang på personidentifiserbar informasjon som er hentet utfra dette intervjuet

Bakgrunn

1. Hvor gammel er du?
2. Hva slags utdanning har du?
3. Kan du beskrive arbeidsplassen din?
 - Hvor mange jobber der?
 - Hvilke arbeidsoppgaver utfører dere?
 - Hvor i hierarkiet er du?
4. Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag?
5. Har du noen form for sertifisering/kurs/utdanning relevant for å jobbe med rekruttering?
 - Hvor mye jobber du med rekruttering?
 - Hvilke typer stillinger rekrutterer du til?

Rutiner på gjennomføringer av rekrutteringsprosesser

6. Kan du fortelle hvordan du sist gjennomførte en rekrutteringsprosess fra start til slutt?

- Var dette en typisk prosess? Hvis nei, hvorfor ikke?
- Har du benyttet andre rekrutteringsmetoder tidligere?

Rutiner på gjennomføringer av jobbanalyser

7. Gjennomfører du jobbanalysen i rekrutteringsprosessen? Gjør du alltid det?

8. Beskriv hvordan du gjennomfører jobbanalysen

- Hvordan samler du inn informasjon til jobbanalysen? (intervju, spørreskjema, observasjon etc.)
- Bruker du samme innsamlingsmetode i hver jobbanalyse?
- Hvem samler du data fra i jobbanalysen?
- Hvilke spørsmål stiller du i jobbanalysen? Gi eksempler.
- Dersom du bruker intervju - Tar du opp lyd?
- Dersom du benytter observasjon – hvordan gjør du det?
- Hvordan registrerer du informasjon fra observasjonene?
- Bruker du andre metoder enn intervju/observasjon i jobbanalysen? Hvilke?

Rutiner på utforming av kravspesifikasjoner

9. Hvordan lager du kravspesifikasjonen?

- Hvordan benytter du informasjon fra intervjuene/observasjoner/annet når du lager kravspesifikasjonen?
- Hva slags type informasjon har du i kravspesifikasjonen?
- Er det du som tar beslutningen om hva som er i kravspesifikasjonen? Hvilke andre er involvert i å vurdere/bestemme hva som er i kravspesifikasjonen?
- Tolker du informasjon fra intervjuene når du lager kravspesifikasjonen eller henter du informasjon direkte fra intervjuene/observasjon? (I sammenheng med for eksempel personlighet, hvordan går du fra dagligdagse beskrivelser av personlighet til personlighetsbegreper?)

Fordeler og ulemper med jobbanalyser

10. Hva opplever du er styrker ved å gjennomføre jobbanalyse?

11. Hva opplever du er svakheter ved å gjennomføre jobbanalyse?

- Hvordan unngår du disse?
- Er det noe som er vanskelig eller utfordrende ved å gjøre en jobbanalyse?

Retningslinjer for gjennomføringer av jobbanalyser

12. Har du noen retningslinjer på hvordan du gjennomfører jobbanalysen?

- Hvilke?
- Hvorfor bruker du disse?
- Er det utfordrende å følge disse retningslinjene i praksis? Hvorfor?

13. Stiller arbeidsgiveren din noen retningslinjer og/eller metodiske krav til hvordan du skal gjennomføre jobbanalysen?

- Hva er disse kravene basert på?

Betydninger jobbanalyser har for seleksjonsprosessen

14. Hvordan bruker du jobbanalysen i resten av seleksjonsprosessen?

- Bruker du jobbanalysen til å lage stillingsannonser? Hvordan?
- Hvordan påvirker jobbanalysen innholdet i jobbintervjuet? Gi eksempler.
- Påvirker jobbanalysen hvilke tester som benyttes og hvordan de benyttes? Gi eksempler.

Vurderinger av kvalitet på jobbanalyser

17. Hva mener du kjennetegner en god jobbanalyse?

18. Hva mener du kjennetegner en dårlig jobbanalyse?

19. Hva gjør du for å undersøke kvaliteten på jobbanalysen/kravspesifikasjonen?

- Diskuterer du med andre?
- Bruker du noen retningslinjer? Hva er disse retningslinjene basert på?

Informasjon vektlegges under beslutningstaking

20. Hvilken informasjon benytter du for å ta et valg i seleksjonsprosessen?

- Kan du beskrive hvilken informasjon du vektlegger under jobbintervjuet? Gi eksempler.
- I hvor stor grad baserer du ansettelsesavgjørelsen på informasjon hentet ut av jobbanalysen?

21. Tror du jobbanalysen kan bidra til at man kan forutse hvor godt en person vil prestere i den aktuelle stillingen?

Rettferdighet i rekrutteringsprosessen

22. Synes du rettferdighet er viktig i rekrutteringsprosesser?

- Hva legger du i begrepet rettferdighet?
- Hva gjør du for å skape mer rettferdige rekrutteringsprosesser?

Avslutning

Er det noen momenter rundt din bruk av jobbanalyse som ikke har blitt dekket i dette intervjuet?

Vedlegg 4: Sitater fra informantene som underbygger temaene i resultatkapittelet

Skape bevissthet i rekrutteringsprosessen	
<i>Bevissthet på hva en er ute etter</i>	<p>En god jobbanalyse forsikrer at vi [...] som kjører rekrutteringsprosessen og at innstillingsmyndigheten har bevissthet til hvilke krav som er viktigst å innfri hos kandidaten som skal innstilles.</p> <p>Det at vi sammen med kunde har tenkt gjennom vesentlige punkter i det som er en kravspesifikasjon, gjør at vi deretter er i mye bedre stand til å evaluere om det er match mellom kandidatens profil og kravprofilen. Hvis vi mangler den så vet vi jo ikke. Altså vi kan jo ha gjort en fantastisk analyse og vurdering av en kandidat, men til hva? Er det keeper eller er det spiss?</p> <p>Når jeg kontakter mine kandidater så har de egentlig ikke tenkt til å forlate sine arbeidsgivere, ikke sant. Så det hjelper dem til å “komme godt på vei” og videre inn i den motivasjonsprosessen til å vurdere å bytte jobb.</p> <p>Det er viktig at kandidatene får mulighet til å ta en ordentlig vurdering om stillingen er noe som vil passe han/henne.</p> <p>Da kan aktuelle kandidater få et høyere bevissthetsnivå på om de er aktuelle for stillingen eller ikke. Også kan de selv vurdere “det her er jo drømmejobben min, jeg er som skapt for det her” eller at “nei, vet du hva [...] da jeg så annonsen så trodde jeg noe annet”.</p> <p>... det er kravspesifikasjonen som vi bruker som en sjekklister når vi ansetter. Hvis man ansetter noen som bryter med analysen. Da får man bråk.</p> <p>En god jobbanalyse forsikrer at vi får gitt den riktige informasjonen i utlysningsteksten, og at vi som kjører rekrutteringsprosessen og at innstillingsmyndigheten har bevissthet til hvilke krav som er viktigst å innfri hos kandidaten som skal innstilles.</p> <p>Fordelen er at kandidaten og kunden våre blir bevisst hva [...] de ser etter.</p>
<i>Bevissthet for mer rettferdige prosesser</i>	<p>[...] kompetansekrav, erfaringer og personlighetstrekk som man mener er viktig i stillingen, og forholder seg til dette i prosessen. Når man vurderer kandidater på bakgrunn av</p>

	<p>kravspesifikasjonen skal de stå på lik linje i vurderingen, sett bort fra hva jeg synes om “den og den”.</p> <p>Når vi da har satt opp en kravspesifikasjon som vi er enige om, så vil det forplikte oss når vi til slutt skal innsette noen. Skal man ha firhjulstrekk dieselbil, så skal man ikke ende opp med tohjulstrekk EL-bil. Begge deler er bra, men det er jo noe helt annet enn hva man hadde bestemt seg for på forhånd.</p> <p>Jobbanalysen spiller også en viktig rolle i forhold til å være den objektive, og hele tiden sjekke opp disse objektive kriteriene. Var det veldig viktig at vedkommende pratet litt gebrokkent norsk. [...] Hadde den hudfargen eller det at vedkommende kommer fra det landet ... fordi så lenge det ikke har noe å si for jobben, så skal det ikke ha noe å si.</p> <p>Det du vurderer skal være begrunnet av jobbanalysen. Du skal vite hva som er viktig og hva som ikke er viktig. Og legge hjem alle personlige preferanser og fordommer, for det hører ikke hjemme her når du driver med rekruttering.</p> <p>Når vi da har satt opp en kravspesifikasjon som vi er enige om, så vil det forplikte oss når vi til slutt skal innsette noen. Hvis vi sier at noe er “må-krav”, så vil ikke vi kunne sette en kandidat foran en annen som ikke oppfyller “må-kravene”.</p> <p>Jeg opplever at vi som jobber med det [jobbanalyser] opplever en trygghet på bakgrunn av det, for da vil vi opptre likt, oppfattes likt og det vi vektlegger vil være likt. Så sånn sett er det bra. Også ser jeg i sammenheng med vår egen butikk og vår hverdag at vi ikke klarer alt det.</p> <p>Jobbanalysen bidrar til å finne de objektive kravene og det sikrer en mer objektiv og rettferdig prosess.</p> <p>Vi lar oss ikke påvirke så mye av personlighet eller kjemi utover det som er i kravspesifikasjonen. En arbeidsgiver ville kanskje basere vurderingen mer på magefølelse. Vi skal ha en ny økonomidirektør, “ja, men han var veldig likandes da”, “har kan kompetansen du trenger da?”. Da blir dette en mer rettferdig prosess, sant.</p> <p>Være lojal mot kravspesifikasjonen. Det betyr at du har satt opp kompetansekrav, erfaringer og personlighetstrekk som man mener er viktig i stillingen og forholder seg til dette i prosessen. Når man vurderer kandidater på bakgrunn av kravspesifikasjonen skal de stå på lik linje i vurderingen, sett bort fra hva jeg synes om “den og den”.</p>
--	--

	<p>Jobbanalysen inneholder på en måte noen objektive kriterier, selv om de er subjektive vurderinger om hva omfatter ledererfaring.</p> <p>[...] hvis du viser at du har de kompetansene som kreves for å gjøre en jobb, så skal du vurderes på lik linje som alle andre som har de kompetansene som kreves for å gjøre jobben. Uavhengig av om du er religiøs eller har andre holdninger eller språk.</p> <p>[...] når jobbanalysen er gjort godt nok, så er det viktig å være lojal i hele prosessen om hva man har blitt enig om. Hvis du gjør dette så har du større sannsynlighet for å treffe det du vil ha, enn om du er illojal, fordi da er det sannsynlig at det er noe annet du har tatt med i betraktning også.</p>
<p><i>Bevissthet for mer strukturerte prosesser</i></p>	<p>Det er ikke før du vet hvor du skal, før du kan finne hvordan du skal komme deg dit. Jo mer du vet om hvor du skal, jo lettere er det å styre etter det du faktisk har satt som mål.</p> <p>[...] vi bare skyver noe over og fjerner noe og lager en logo, så er det en annonse.</p> <p>I stillingsannonsen er historiefortellingen først og fremst hva man søker etter. Det er her informasjon fra jobbanalysen angående roller, ansvar, hva som er viktig i stillingen og hvilke oppgaver vedkommende skal ha også videre. Alt dette skal transformeres i stillingsannonsen. I stillingsannonsen er det viktig å ta med det viktigste, og ikke det som er kjekt å ha.</p> <p>Jeg drar ut informasjon fra jobbanalysen og inn i stillingsannonser. Noen ganger så tar jeg informasjonen direkte inn i annonsen, men passer på å anonymisere. Andre ganger bruker jeg det mer som et supplement der jeg må være bredere i stillingsannonsen og vil ha et større omfang og mangfold på søkere.</p> <p>Det er viktig at man gjør gode analyser slik at man i best mulig grad kan utforme og velge seleksjonsmetoder som er best egnet for å predikere fremtidig jobbprestasjon. Forskning viser at en kombinasjon av evnetester, strukturerte intervju og arbeidscaser er gode på å predikere fremtidig jobbprestasjon. Dette setter krav til jobbanalysen og at den har avdekket alt som er viktig rundt stillingen, slik at man kan bruke disse metodene på en optimal måte.</p> <p>Det du er nødt til er å dele tematikken. Og da er det fortsatt veldig relevant det du har definert som viktig i kravspesifikasjon. Om det er faglig eller personlighet, alt må være relevant og henge sammen med kravspesifikasjonen. Og det er like viktig uansett hvor du er i rekrutteringsprosessen mener jeg da.</p>

	<p>Det må ha en sammenheng, ellers bruker du ikke kravspesifikasjonen riktig. Vi har jo maler når det gjelder intervju, men disse malene er ikke fastsatt. Det er et utgangspunkt. Vi er nødt til å tilpasse våre intervjuguider. Og igjen, avhengig av hvor mange intervjurunder du hadde tenkt til å ha i løpet av en prosess. Hvis det er to runder, så fokuserer man på det essensielle, hvordan kompetanser passer overens med det som er relevant i stillingsannonsen. Så kan man også se på de myke, hva heter det, personlighet da, og gå litt dypere inn på personlighet i annengangsintervju etter man har tatt personlighetstest som igjen er basert på kravspesifikasjonen.</p> <p>Det er også en del ting vi ønsker å måle i rekrutteringsprosessen og disse er også basert på det vi har funnet i jobbanalysen.</p> <p>[...] som ikke utelukkende er knyttet til en bransje eller en stilling, men en mer generell lederutfordring som lederne må løse underveis ved å ta til seg masse informasjon og forberede en presentasjon på kort tid. I en simulasjonssituasjon så ser vi hvilke lederkompetanser, egenskaper, kommunikasjonsferdigheter lederen har, og hvordan lederen håndterer ulike situasjoner.</p> <p>Hvis det er en lederstilling som er avhengig av å ha en person som har utpreget god tallforståelse eller språklige ferdigheter, så har vi tester som finner ut av det. Hvordan er vedkommende til å orientere seg språklig? Hvordan er de numeriske evnene og hvordan evner han/hun å håndtere krevende informasjon raskt og riktig?</p> <p>Det hjelper oss med å velge utvelgelsesmetodikker, ikke sant. Hvilke tester, hva som vil være relevant og ikke relevant. Det hjelper oss i utforming av caser, hvis vi skal ha caseoppgaver.</p> <p>Jobbanalyser kan være reelt i forhold til å forberede businesscase, hvis det er aktuelt. Eller at vi oppretter simuleringsoppgaver.</p> <p>Vår jobb er å kvalitetssikre at finalekandidatene møter kravspesifikasjonen og at vi har fått fram flest mulige sider ved kandidatene. Til syvende og sist så tror jeg at det er såpass naturlig for oss å velge den vi vil være med, også på jobb, for man er på jobb så lenge da.</p> <p>Som styremedlem så skal du ikke jobbe sammen med vedkommende, ikke sant. Dere møtes i styremøter, men hvis du skal velge en som skal være i din ledergruppe, da skal man møtes jevnlig, da blir nok ofte kjemi betraktet som viktig.</p>
--	---

<p><i>Jobbanalyse og fremtidig jobbprestasjon</i></p>	<p>Du kan forutsi kompetansen og du kan ha en formening, men du klarer aldri å forutse kombinasjonen av kompetanse og personlighet.</p> <p>Jeg tror at jobbanalysen i seg selv kan predikere, men ikke hvor signifikant eller i hvor stor grad det kan predikere. Det skal jeg ikke påberope meg.</p> <p>Når det gjelder det å spå fremtidig atferd til folk, det er vanskelig. Uansett hvor mange tester, hvor mange referanser og hvor mye du tester i intervjuet, så vil det alltid være en rest som ... du ikke klarer å forutsi. Det er mange faktorer som spiller inn. Det er en risikosport å ansette sånn sett. Du må bare leve med at du aldri vil kunne avdekke hundre prosent at det blir treff.</p> <p>Du vet hva du ansetter og det er målrettet. Du kan ansette en god person uten en god jobbanalyse, men da er det mer flaks. Så ved å være strukturert og målrettet når man henter inn informasjon og dokumentere det. Og går gjennom dette i prosessen, så ja, da har du fått gjort de målingene du skal og det er liksom det vi kan gjøre. Så ja, jeg tror det øker treffsikkerheten, men sammen med de andre metodene som vi bruker underveis i prosessen.</p> <p>[...] subjektive vurderinger av funn gjort i intervju, tester og referansesjekker opp mot hva som står i kravspesifikasjonen er det beste vi har.</p> <p>Det er det sikkert mange andre som har forsket på, men at den kan si noe om hvem som kan lykkes, ja, men hvor vidt jobbanalysen er avgjørende for at den man velger lykkes, det vet jeg ikke. For det er så mange ting som kan påvirke.</p> <p>... ved å være strukturert og målrettet når man henter inn informasjon og dokumentere det [...], da har du fått gjort de målingene du skal og det er liksom det vi kan gjøre. Så, ja, jeg tror det [jobbanalysen] og de andre metodene som vi bruker underveis i prosessen øker treffsikkerheten.</p>
<p>Hvilke temaer blir kartlagt og hvordan fremstilles disse i kravspesifikasjonen</p>	
	<p>Du får avklart krav i stillingen. Må-krav og ønskede krav. Du får avdekket litt i forhold til ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Du får litt i forhold til organisasjon, avdeling, kultur, den type ting, sant. Og det er jo viktig for å finne rett match. Men også økonomi. Det er ikke vits i å bruke tid på en kandidat som forventer en mye høyere lønn enn det vi kan tilby.</p> <p>Vi må bli kjent med kunden vår. Hvem er de, og da er det tre stikkord vi bruker. Det er strategi, struktur og kultur. Strategi omfatter hva bedriften driver med. Hva skal de bli, "jo vi skal bli den største i byen, vi skal bli den beste i landet, eller</p>

	<p>vi skal bli det beste hotellet eller kommunen” for den del. Så det er strategien. Det andre er strukturen. Hvor mange er de og hvordan er de organisert. Har de hovedkontor i “denne byen eller i denne byen?”. Altså hvordan er de rett og slett organisert og strukturert da. Og med struktur så kan det gå på belønningsstruktur, struktur for kompetanseheving, struktur for kompetanseutvikling også videre. Og kultur, det går på verdigrunnlag. Hva slags kultur har de? Er det kultur for kunnskapsdeling? Eller er det en veldig konkurranseorientert kultur sånn som eiendomsmegler-bransjen er kjennetegnet ved det. Eller har de, kall det en flat kultur, med full åpenhet og de jobber veldig teambasert. Det må vi vite for å kunne velge rett person.</p> <p>Er det en bedrift som er i ferd med å få problemer og som styret har sparket den forrige sjefen? Det er veldig viktig å vite om de er i god og sunn vekst eller om det er litt krise.</p> <p>Det som kan stå i oppdragsbeskrivelsen er hvorfor stillingen er ledig, presentasjon av selskapets nøkkeltall, produkter, marked, kunder, eksterne og interne konkurrenter. Vi har en egen for offentlig sektor. En kommune har ikke et marked med konkurrenter og leverandører. Også går det på struktur, kultur, belønning og utviklingsmuligheter.</p> <p>... da er det viktig å få en god oversikt over type.. altså rolle, det er litt i forhold til krav til formal kompetanse, eller erfaringsbakgrunn. Litt i forhold til reise, de økonomiske nivåene, hvilke goder, men det er klart at vi er også opptatt av at de må presenteres til organisasjonen i forhold til kultur og miljø.</p> <p>... jeg vil finne ut hvilke kriterier som er essensielle for å kunne gjøre jobben best mulig. Det går på hvilke forventinger kunden har til denne rollen, hva som er essensielt, hva er mål og ønsker å ha, ikke sant. Og at kunden skiller på disse to. Også er også jobben min å få kunden til å være realistiske i forhold til forventinger. Ikke bare beskrive supermann som har alt, ikke sant. Og som jeg sa, det å få mest mulig forståelse av arbeidsplassen. Det å putte alt det der sammen og se hvordan det her matcher, og ikke minst hvilke planer de har for fremtiden. Hvordan denne rollen vil utvikle seg, ikke sant. Hvordan rollen vil endre seg frem i tiden. Vil vedkommende være i stand til å fortsette å følge utviklingene i denne rollen?</p> <p>Jobbanalysen har på en måte to hovedfunksjoner. Det ene er den profilen du skal ha, men også litt hva du velger til. Sånn kultur, struktur, hva er framtidsplanene, er det noen strategier, ledererfaringer da. Dette kan være litt forskjellig fra hvor langt ned i hierarkiet man ansetter, men man kan ha en del forskjellige ledererfaringer. Noen er vant til å gå inn i bedrifter som har</p>
--	--

	<p>fungert bra, og da kan denne informasjonen være viktig. Er dere en bedrift som fungerer bra, eller trenger dere en leder som har gått inn og ryddet opp i konflikter? Eller trenger dere en som har vært med på å sete sammen en organisasjon som har gått fra nasjonalt til internasjonalt? Dette er en erfaringsbakgrunn som er viktig å få frem når en skal finne kandidater.</p> <p>Det er et uttrykk som heter “like barn leker best”. Det gjelder jo ikke i forhold til personforskjellighet, men i forhold til kultur. Det må ligge en felles idealistisk kultur relatert til det stedet du er i bånd.</p> <p>Vi har jo en mal for en jobbanalyse som vi bruker. [...] Beskrivelse av stillingen, hva er formålet, hvilke krav til resultater som stilles, oppgaver og ansvarsområder som er generell og spesifikk for lederen. Personalansvar for ansatte, budsjettansvar og økonomi. Hvordan foregår rapporteringer.</p> <p>Så har vi formelle krav i forhold til utdanning og erfaring. Krav til ledererfaring, fagkunnskap og ferdigheter. Personlige egenskaper er ting som vi har spørsmål på. [...] Holdninger, verdier, IKT-kompetanse og nettverk.</p> <p>Det er i utgangspunktet å prøve å avdekke hva arbeidsoppgavene går ut på, men i mange tilfeller er det ikke mulig å finne ut av det dersom ... den som vet det er borte.</p> <p>Så hvis jeg vet at vi har lite informasjon om den aktuelle stillingen så forbereder jeg kandidaten på det. At “det her er det vi vet”. “Vi har ikke klart å finne ut noe mer på grunn av ‘det, det og det’. Er du klar for å gå inn i et oppdrag hvor ikke alt ligger like servert? Er du komfortabel med det? Håndterer du det? Har du et stressnivå som takler det?”. Kandidater som er veldig trygghetssøkende og veldig sånn ‘må ha ting’, de presenterer jeg ikke på sånne oppdrag.</p> <p>[...] for det første å få kjennskap til bedriften, type miljø, omfang, arbeidsmiljø, men det er masse erfaringer som man kan fange når man er i arbeidslokalet. Altså kultur og type folk som jobber der da. Er det formelt eller uformelt. Hva slags type folk er der, sånn at vi finner riktige typer som kan håndtere denne type kultur.</p>
<p><i>Direkte eller målbare begreper</i></p>	<p>Det som blir direkte sagt putter du i utgangspunktet inn.</p> <p>Det er jo klart at en tror at de svarene man får er presise og velformulerte, men det som kunden kan komme på å si er “nei, nå trenger vi noen som røsker opp. Vi er ferdig med utenriksministeren, vi trenger en ny innenriksminister og de trenger å lage et budsjett”. Du vet, sånne ting. Det gir mening og</p>

	<p>du skjønner jo hva de mener, men det kan ikke oversettes direkte til en jobbanalyse.</p> <p>Hvis de sier “ujålete”. Da er jeg litt sånn ok, hva betyr det?</p> <p>Er det for eksempel kartlagt i jobbanalysen at det er en del konflikter i personalet så kan man i testen for eksempel tenke at vi trenger en observerende og en som er oppmerksom på andre, sånn at han klarer å “catche det”, for han forrige lederen klarte ikke å “catche det”. Han hadde egenskaper som var mer pågående og styrende [...], men det er veldig utfordrende. Jeg tror på en måte at det er det som er utfordrende med rekruttering, å ta ting som er hentet og så [...] oversette det til noe man faktisk kan måle.</p> <p>Det er mye som står i en kundetekst som kan være litt vanskelig å måle. Hva betyr proaktiv. Ja, vi bruker nok begreper som for eksempel personlighetsbegreper, men jeg spør alltid kunden “hva legger dere i disse beskrivelsene?”</p> <p>Noen ganger hvis man får det på mail er det lett å “copy-paste”, også legger du det inn.</p> <p>Vi er nødt til å kunne omformulere litt, for vi har jo konkrete tester som vi må ta. ... Siden jeg har valgt “den” leverandøren av personlighetstesting, så oversetter jeg så godt jeg kan med tanke på de kompetansene og de personlige egenskapene som leverandøren tilbyr. Det er ikke alltid det lar seg gjøre, men vi finner noe som kan passe mest, ikke sant.</p> <p>Vi snakker ikke ned kunden, men vi prøver å gi et realistisk bilde også da. Hvis ikke så får du feil kandidat da.</p>
Metoder	
<i>Samtale</i>	<p>Som regel så prøver jeg å ha en samtale.</p> <p>Jeg føler det ikke som et intervju, men jeg tror kanskje kunden føler at det er litt som et intervju.</p> <p>[...] utfordringen vår er at vi vil ha intervju, men kunden vil ofte ha en samtale. Jeg tror det er fordi samtaler oppleves som mer behagelig.</p> <p>Måten vi med andre ord finner informasjon til jobbanalysen på er at vi er ute i møter og snakker med kundene. Hvor flinke vi er til å utfordre kundene på profilene de etterspør vet jeg ikke, men det er noe vi prøver å bli bedre på.</p> <p>Hva mener du med innovativ? [...] Det er litt det å komme til bunns i hva det er kunden egentlig mener med begrepene som blir presentert da.</p>

	<p>Er det noe man skal kreve eller er det noe som kan være ønskelig? Det er viktig å skille mellom disse. Må du være siviløkonom eller må du ha en doktorgrad? [...] Det er mange ønsker der ute, men ting kan fungere selv om man ikke får disse ønskene. Det er mange som er raske på å kreve ting som egentlig ikke er nødvendig.</p> <p>Vi bruker skjemaer/maler som utgangspunkt.</p> <p>... det er flere momenter, og det er derfor det skjemaet er veldig greit å bruke for å ha strukturen i samtalen. Fordi ofte så kan man hoppe frem og tilbake og spore av, og da synes jeg det er fint å forholde meg til skjemaet.</p> <p>Malen vår inneholder en rekke generelle tematikker.</p> <p>Alt det vi gjør i denne virksomheten er evidensbasert. Skjemaet er basert på forskning i forhold til kriterier som er viktig. Det baserer seg på formelle og objektive krav, også må vi da også sette spørsmål til det mer uformelle subjektive, sant. Så det blir en kombinasjon av det, men alt det vi gjør i prosessen er jo forsknings-og vitenskapligbasert.</p> <p>Det er en kombinasjon av det vi ser i forskning og erfaringer som vi har gjort oss.</p> <p>Vi har i utgangspunktet maler som man kan gå ut etter, men veldig mye av dette går på dialogen eller kjennskap til kunden.</p> <p>Det ser ut til at de som har jobbet med salg i 20 år ikke synes det er naturlig å sitte ute der med et skjema foran seg der man går gjennom punkt for punkt for å avdekke hva jobben innebærer. De tar det på erfaring, dialog og relasjon, også løser de det underveis.</p> <p>Vi har mange veldig erfarne her og som stoler på at gammel kunnskap og kjennskap til kunden og relasjoner gjør at de har en viss formening.</p>
Spørreskjema	<p>[...] også kan vi bruke skjemaer som vi kan sende over. Da får kunden et skjema der de skal beskrive hva de selv mener er viktige kompetanser og viktige erfaringer. Det er for å sette i gang refleksjoner over de viktige temaene vi skal diskutere.</p> <p>Hva mener man med disse begrepene man har brukt. "Høyere teknisk utdanning" det sier meg egentlig veldig lite. Hva er nå det? Er det "byggingeniør?". "Jeg må få vite litt mer".</p> <p>Hvis man skal, veldig forenklet da, krysse av for salgserfaring. Hva er det? "Jeg har solgt lodd en gang i tiden".</p>

	<p>Et spørreskjema ville selvfølgelig vært en del mer effektivt, men det er noe med det å få den “gefeelen”, og ha “face-to-face” samtale, og en følelse på hvordan det egentlig er her.</p> <p>Spørreundersøkelse har jeg aldri kjørt.</p> <p>Det som er bra med spørreskjema er at man må ha tenkt gjennom spørsmålene godt på forhånd, men man får ikke kvalitetssikret, men man får involvert flere. Jeg opplever at det gir mindre tilbake sammenlignet med det man kan hente ut fra samtaler.</p> <p>Jeg tror når det kommer en situasjon når det er mange jeg skal snakke med, så ville jeg kanskje vurdert å sende ut skjema.</p> <p>[...] vi sender ut kravspesifikasjonen til kunden, slik at de kan gjøre vurderinger utfra kompetanse og den type ting. Og det får vi jo tilbake, men vi ønsker fortsatt den samtalen.</p> <p>[...] også kan vi også bruke skjemaer som vi kan sende over. Kunden får et skjema der de skal beskrive hva de selv mener er viktige kompetanser, viktige erfaringer. Det er for å sette i gang refleksjoner over de viktige temaene vi skal diskutere.</p>
<i>Observasjon</i>	<p>Det man kan se i observasjoner er at her sitter toppledelsen for seg selv og de andre sitter på et annet bord på kantinen. Eller at her ser vi at det er veldig vanlig at folk bare stikker innom hverandre på kontoret og tar en kjapp status, ikke sant. Det kunne sagt noe om kulturen deres, men å omformulere dette til egenskaper hos en enkelt kandidat, det tror jeg er litt vanskelig da.</p> <p>Det er nok informasjon som blir vanskelig å bruke som en slags mal når man skal vurdere kandidater. Jeg vet ikke om det ville gjort kravspesifikasjonen noe bedre, nei.</p> <p>[...] så tenker jeg det hadde vært nyttig å se på stillingsannonsen vi har brukt og gå ut og observere hva hun/han faktisk gjør. Så kunne man sammenlignet disse to, før man ... lager neste stilling.</p> <p>Nei, det [observasjon] har jeg dessverre ikke gjort. Men jeg ser absolutt en fordel om jeg hadde hatt tid til det.</p> <p>Det som hender det er at vi er til stede i et møte med ledergruppen og ser hvordan de fungerer sammen.</p> <p>Det å bruke tid på å observere enheten vil ta for mye tid. Rett og slett.</p> <p>[...] vet ikke om det [observasjon] er så nyttig at det vil gi så mye mer tilbake til både meg og kandidaten. Jeg tror det ikke er så avgjørende.</p>

	<p>det [observasjon] er nok informasjon som blir vanskelig å bruke som en slags mal når man skal vurdere kandidater da. Jeg vet ikke om det ville gjort kravspesifikasjonen noe bedre.</p>
<i>Triangulering</i>	<p>[...] så burde man jo absolutt brukt trianguleringer da. At man bruker flere typer metoder da. Det kunne vært arbeidsmiljøundersøkelser også, ikke sant. Det er det noen som tar. Ofte får vi vite hvordan de har gjort det, men man kunne gått mer inn i dybden. "Hva er forskjellene her?" ... Men det er nok informasjon som blir vanskelig å filtrere ned til en enkelt person.</p>
Informasjonskilder	
<i>Informasjonskilder som kjenner til stillingen</i>	<p>Vi involverer ganske mange for å få et bredt bilde av behovet virksomheten har fra forskjellige ståsteder.</p> <p>[spør flere personer] for å få et bredest mulig grunnlag. Og for å ikke få en persons versjon. Fordi det kan være ulike oppfatninger. Og det at det er ulike oppfatninger kan være reelt. De har ulike oppfatninger, men da er det veldig godt å ha en ... "her er det kanskje ikke så lyse grønt og fint som en vil si".</p> <p>[...] når man spør flere forskjellige personer, så får man belyst hele saken da. Som for eksempel når noen slutter.. styret kan si at lederen ikke fikk gjort ting, mens lederen kan si at det var ikke ressurser for å få gjort ting.</p> <p>For oss så er det et supplement og hensyn som kan tas, og av og til, når jeg har pratet med flere, så utfordrer jeg også kunden på det. "Ja, men vi har fått informasjon om det og det" også videre ... Vi sier jo aldri hvem som har sagt det, men "stemmer det? Er det noe i det?". Og da opplever jeg at flere svarer "det valgte vi ikke si noe om' eller "dette tenkte vi ikke på". Vi mener det er viktig med kvalitetssikring.</p> <p>Jeg snakker med overordnet, sjefen selv, men dette er ofte bestilleren.</p> <p>For å få innblikk i hvordan ledergruppen jobber så kan vi spørre om vi kan snakke med markedssjef og produksjonssjef, og da har vi en relativt kort prat med vedkommende "... hvordan jobber dere? Dere har møter hver mandag - hvordan foregår disse? Hvilke forventinger har du til din nye kollega?" Så da går vi ikke gjennom alt i oppdragsbeskrivelsen på nytt.</p> <p>Det er viktig å vite litt mer om hvilke personer personen skal jobbe mye med. Hva ville de tenkt og hva ville de gjort. Når vi snakker med disse så kommer det mange private tanker og personlige meninger. Ja, ulike typer hensyn da. Vi faser jo bort det som har med personlige ting som kan komme fram i en sånn</p>

	<p>type samtale, men det er også nyttig i forhold til en del informasjon som kan komme som nødvendigvis ikke ledelsen vet om.</p> <p>Hvis vi for eksempel skal rekruttere en toppleder eller en som sitter i toppledergruppa, så snakker vi gjerne med en av de to andre lederne for å høre litt, altså deres forventning til deres nye kollega.</p> <p>Vi har også møte med de ansatte der vi har en sånn runde for å liksom kartlegge hva det er de er opptatt av. Er det noen spesielle ting som de hadde ønsker om?</p> <p>Som for eksempel når noen slutter ... styret kan si at lederen ikke fikk gjort ting, mens lederen kan si at det ikke var ressurser for å få gjort ting.</p> <p>Det er jo mange årsaker til at man vil ansette noen. Altså, ja vi kan snakke med nåværende stillingsinnehaver av og til, men vi presser ikke på hvis kunden ikke ønsker det.</p> <p>[...] hvis arbeidsgiver mener at det er synd at personen slutter og at personen har sagt opp fordi de vil ha nye utfordringer. Da kan det være svært aktuelt å spørre personen.</p>
<p><i>Eksisterende kildemateriell</i></p>	<p>Vi spør alltid etter handlingsplaner, strategier, og nærmeste mål, langsiktige mål, og ikke minst måleparameter.</p> <p>Vi ber alltid om organisasjonskart, strategidokumenter og gjerne hvis de har mer beskrivelser, ja.</p> <p>Vi kan bruke årsrapporter og der kan det stå litt om utfordringer som de har i personalet, men også om det er en bedrift som går bra eller dårlig. Det er sånne økonomiske spørsmål som er viktig å ha frem også.</p> <p>Også er det jo å forstå hierarkiet i bedriften. Det kan også stå et kart over hvem som jobber hvor og hvilke avdelinger.</p> <p>Vi som er tett på enhetene har tilgang til å gå inn i en portal for å få informasjon om antall årsverk, ansatte, hvordan ledelsesstrukturen er på enheten. Hvor mange avdelingsledere som er der. Budsjett, sykefravær ... medarbeiderundersøkelsen, som handler om trivsel og opplevelsene ansatte har på enhetene. Her har man med andre ord et mylder av informasjon som er tilgjengelig.</p> <p>Vi skriver ned ting vi henter på hjemmesiden til bedriften.</p>

<p><i>Tidligere erfaringer fra liknende stillinger</i></p>	<p>Til vanlig går det nok mer på tidligere erfaringer. Man skulle gjerne gjort alt etter boka og skikkelig nøyaktig, men det går ikke i det daglige.</p> <p>Det er nesten som å banne i kirka å si det altså, men vi bruker mye tidligere erfaringer og tidligere rekrutteringer som vurderingsgrunnlag også.</p> <p>Nå har jeg gjort det så mange ganger, så jeg har det for så vidt i hodet, men det er noe med det å ha det skriftlig, og ta det med seg på kontoret.</p> <p>Sånn som verden er i dag så er det veldig mange like stillinger vi rekrutterer til, også er det noen stillinger som er spesifikke og det er gjerne der vi må ut å spørre litt mer om arbeidsoppgaver.</p> <p>[...] når det gjelder volumbestillinger så er man ikke ute etter å finne den beste, men de som kan gjøre en jobb som er god nok.</p> <p>Hvis jeg skal bruke et ord så er det erfaring på hva som er gjort tidligere i stillinger.</p> <p>Er det en kunde vi kjenner, som vi har jobbet med lenge, så lager vi ikke en ny en for hver gang.</p> <p>... man har en formening om at stillingen innebærer visse arbeidsoppgaver. Også har man en formening om hva slags mennesketype man trenger.</p>
<p>Utfordringer i jobbanalyser</p>	
<p><i>Uforberedte kunder</i></p>	<p>Hvor grundig har man vært i forhold til forberedelsene? Hvor tydelig og bevisste er de i forhold til hva slags type kompetanse de egentlig behøver? De snakker om en ting, og kanskje har et litt annet behov.</p> <p>[...] det er stor variasjon på hva vi får, og hva vi også klarer å hente ut i forhold til behovet og i forhold til hva som er kravene i stillingen. Det kan være alt fra veldig grundig til veldig tynt.</p> <p>Vi opplever ulike typer kunder som har forberedt seg ulikt. Og da er det ganske utfordrende i arbeidet med kravspesifikasjonen eller jobbanalysen da.</p> <p>Det er noen av de gule lappene jeg får med “finn en CNC-operatør”. Da er det helt prinsipielt at enten vi som jobber med det eller kunden kan faget eller den type stilling som er etterspurt. Har man ikke det så blir det mer utfordrende å finne ut hva som kreves i stillingen.</p>

	<p>Noen ganger kan ønskelisten bli litt urealistisk kanskje? At man skal ha en slags Jesus/Tarzan som er god på alt.</p> <p>En utfordring er at de kanskje ikke klarer å reflektere nok, slik at man med sikkerhet kan velge den kandidaten de trenger i bedriften.</p> <p>Ja, det er utfordrende at det er vage beskrivelser. Da utfordrer vi kunden på det, og ofte så går de litt i tenkeboksen. Ser også av og til at det må et nytt styremøte til, for de ser at de nettopp ikke har vært grundige nok.</p> <p>Ofte opplever jeg at lederne har klare formeninger om mennesket som skal inn og ikke kompetansen. Det vil si at “vi ikke liker deg, men deg liker vi”, i stedet for du faktisk gjør den jobben du skal gjøre.</p>
<i>Tid og ressurser</i>	<p>Tiden er en begrensing her da. Vi kan liksom ikke sitte i mange dager for å fordype oss i noe for å lage en jobbanalyse.</p> <p>Også er vi at vi er i en verden der kunden bestemmer seg for å rekruttere to måneder for sent. Så det er det å balansere mellom det som er faglig forsvarlig og det kunden er villig til å være med på.</p> <p>Bruker man for mye tid i forhold til at det ikke kan predikere fremtidig jobbatferd?</p> <p>Vi jobber på “thighte” frister og korte beskjeder, slik at kvalitet kontra kvantitet hele tiden er et dilemma.</p> <p>Det kan ta veldig mye tid, noe som gjør at det kan gå på bekostning av andre ting.</p> <p>Ja, det er veldig lett å snu bunken og bruke den jobbanalysen som ble brukt sist. I en hektisk hverdag så tror jeg at det er litt sånn “nei, vi bruker bare den vi lagde sist”.</p> <p>Jeg tror at mye av metodikken vår kan struktureres og automatisere langt mer enn det som er tilfellet i dag. [...] Både for å bli mer presis og kanskje for å få en mer objektiv sammenligning mellom kandidater, og effektivisere.</p> <p>Det hadde vært nyttig med et verktøy som kunne transkribert for oss og strukturert ... for oss, slik at jeg hadde fått et ferdig dokument som jeg kunne bruke videre for å lage stillingsannonser og videre analyse.</p> <p>Hvis jeg er litt trøtt en mandagsmorgen og sløv [...], så kan jeg gå glipp av informasjon. Jeg kan være sløv, [mens] en maskin er jo uavhengig av min dagsform”.</p>

	<p>Går det for fort, så har man ikke fanget opp alt sammen, så blir prosessen deretter.</p> <p>“Garbage in gives garbage out”</p>
Vurdering av kvalitet	
	<p>Nei, jeg gjør ikke det i hverdagen.</p> <p>Nå er det ikke noen kvalitetskontroll her vet du. Det burde vi helt sikkert gjort.</p> <p>Til det daglige så sitter vi egentlig ikke og vurderer sånn i forhold til den malen der. Når det er tilfeller der det er viktig å bare utføre og få ting gjort, så er det mer på “har jeg det jeg trenger nå?”</p> <p>Vi gjør ikke den systematiske vurderingen, men det hadde vært ønskelig.</p> <p>En god jobbanalyse har ... all informasjon jeg trenger. Alle praktiske spørsmål og avsjekker er i boks. Kompetanser, arbeidsmiljø, hva slags type arbeidsoppgaver, personlighet også videre.</p> <p>Når jeg tenker at den er bra, så tenker jeg at den gir et godt bilde av bedriften, av hva de har som krav og hva de ønsker seg.</p> <p>Jeg ser at med denne informasjonen, så er det lettere å identifisere og ikke minst presentere stillingen til kandidatene. Hvis jeg har informasjonen jeg trenger til å gjøre dette, så er det en god jobbanalyse.</p>
<p><i>Bekreftelse fra kunde</i></p>	<p>Vi er hele tiden i dialog med kunden for å forsikre at vi er på rett spor.</p> <p>Etter disse rundene så blir det en ny runde med kunde og kvalitetssikring.</p> <p>[...] og kaller inn til et felles møte for å spisse og kvalitetssikre kravene til stillingene og utfordre kundene i forhold til hva de faktisk trenger.</p> <p>Kunden etterleser og “du, jeg ser det punktet der, jeg tror vi stryker det, vi har tenkt litt på det, det er egentlig ikke så viktig” eller at de vil ha et nytt punkt, eller.. du har disse må-krav og skal-krav. “Vi har diskutert litt og jeg har tenkt at kravet om master er nesten absolutt. Vi ønsker å gjøre om det utkastet som dere kom med” og da sier vi “ok, da sier vi det”.</p> <p>Jeg må nok innrømme at når kunden sier at vi må “justere det her og ta bort det her” og den typen dialog som vi hele tiden har</p>

	<p>underveis, så har jeg ikke så mye mentometer eller poenggivning på hvor god eller dårlig jobbanalysen er. Da blir den på en måte låst litt.</p> <p>Etter at man faktisk har analysert og funnet disse egenskapene, så må man gå tilbake til kunden og få bekreftelse på at man har funnet det kunden etterspør.</p> <p>Når jeg har sagt at noe er en nødvendighet i kravspesifikasjonen, så er det viktig å kontrollere at det fortsatt er viktig, og unngå elementer som egentlig ikke er viktig.</p> <p>Vi utfordrer kunden og kommer sammen til enighet om hva stillingen inneholder. Også sjekker vi den opp mot. Vi sender jo den kravspesifikasjonen tilbake til kunden, "...er dere enige?".</p>
<i>Diskuterer med andre</i>	<p>Altså det er ikke en person som har laget denne [kravspesifikasjonen]. Det er flere som er delaktige.</p> <p>Ja, så da er det jeg som rekrutteringsrådgiver i samråd med leder og i en samforståelse med en hovedtillitsvalgt som har fulgt prosessen hele veien. Da kan leder si at de vil innstille kandidat B. Også sier hovedtillitsvalgt, at han/hun ikke bør innstilles.</p> <p>Vi jobber noen gang flere på samme oppdrag, og da bruker vi hverandre som sparringspartnere for å forsikre at vi har lik forståelse av stillingen.</p>
<i>Fagspesialister</i>	<p>Prosjektleder skal sørge for at vi har en struktur i det vi gjør, samtidig som at de sjekker at kvaliteten på det vi leverer er godt nok.</p> <p>Altså vi har egne ledere som sørger for at kvaliteten ligger der. Det er egne folk som kvalitetssikrer leddene i prosessen.</p> <p>Det er HR-rådgiveren som fører innstillingen med penn. Vi går sammen gjennom hva vi vektlegger og leser innstillingen før vi sender over til tillitsvalgt.</p>
<i>Erfarne versus uerfarne</i>	<p>Jeg tror det er en svakhet hvis man er så uerfaren at man bare følger skjema "det her skal jeg sjekke, dette skal jeg sjekke, ja nå har jeg sjekket alt, så nå er alt klart" uten å ha den underbyggende forståelsen og den erfaringen som trengs for å "catche" signaler og setninger som blir sagt. "Hva mener du med det?". Så hvis man bare følger et skjema, det er ikke galt å følge et skjema altså, det er en fin smørbrødtype for å huske punktene du skal gjennom, men jeg tror det er viktig å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål innenfor de forskjellige punktene. Og det er det ikke alltid noe man kan forberede seg på.</p>

	<p>[...] hvis det er en person som bare følger skjemaet sitt, så er det en viss sikkerhetsrisiko. Det er mangel på rutine, og for meg er det et signal på utrygghet.</p> <p>Man er utrygg i settingen, ergo følger man skjemaet fordi man har fokus på at man ikke skal glemme det man skal spørre om. Det er når man er for fokusert på dette at man mister fokus på kandidaten som sitter foran seg. Jeg gjør som på intervju, på intervju sitter jeg aldri med PC. Jeg skal ha fokus på kandidaten.</p> <p>Jeg googler og søker meg frem, men jeg har likevel ikke den erfaringen som kreves fra den verden. Og jeg kjenner heller ingen i min nære omkrets som har slike jobber som jeg kan bruke til å få ut sånn informasjon. Så jeg ser jo at folk som har relevante erfaringer fra de fagområdene klarer å dra litt flere slutninger enn det jeg klarer.</p>
--	--

