

Nikolai Skaland - Kandidatnummer 7163

BHOBAO

Bacheloroppgave i Hotelledelse

«I hvor stor grad er de offentlige videregående skolene i Nordland fornøyd med egne tilsettingsprosedyrer, herunder bruk av det digitale rekruteringsverktøyet Talent Recruiter».



Universitetet
i Stavanger

Norsk Hotellhøgskole

Stavanger, mai, 2023

Sammendrag

Forskningen tar for seg tilfredshetsnivået til offentlige videregående skoler i Nordland fylkeskommune med deres tilsettingsprosedyrer, spesielt bruken av det digitale rekrutteringsverktøyet Talent Recruiter. Jeg har brukt kvantitativ metode, og rektorer og tillitsvalgte ved de offentlige videregående skolene i Nordland har svart på undersøkelsen. Studien viser at lederne og de tillitsvalgte samarbeider godt i tilsettingsprosessen, og at de generelt er fornøyde med prosedyrene. Det er minimalt med uenigheter blant dem. Jobbanalysen anses som et nyttig verktøy som ikke er for tidkrevende å bruke. I tillegg oppfattes kandidatene som ærlige under intervjuet, og referansesjekken gir et realistisk bilde av kandidatene. Intervjuguidene anses som passende, selv om tillitsvalgte foretrekker mer omfattende guider. Bruken av en fast mal for intervjuene er det eneste negative aspektet ved tilsettingsprosessen. Funnene antyder at lederne og tillitsvalgte stort sett er fornøyde med Talent Recruiter etter sju års bruk, men flertallet er enige om at verktøyet trenger å bli revidert. Dette viser at alle parter ønsker å forbedre verktøyet noe, selv om de mener det fungerer ganske tilfredsstillende.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	4
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	4
1.2 PROBLEMSTILLING.....	5
1.3 AVGRENSNING	5
1.4 DISPOSISJON AV OPPGAVEN	6
2.0 METODEVALG.....	6
2.1 METODE.....	6
2.2 FORSKNINGSDESIGN	7
2.3 SELEKTERING.....	8
2.4 DATAINNSAMLING	8
2.5 BEARBEIDET DE INNSAMLEDE DATAENE VED BRUK AV DATAPROGRAMMET FORMS	9
2.6 RELIABILITET.....	9
2.7 VALIDITET	11
3.0 TEORI.....	13
3.1 REKRUTTERING.....	14
3.2 TALENT RECRUITER OG ANDRE REKRUTTERINGSPROGRAM	15
3.3 TEORIER OM REKRUTTERING	17
3.4 TILSETTINGSPROSESSEN I NORDLAND FYLKESKOMMUNE	21
3.5 MALER SOM BRUKES I TALENT RECRUITER.....	25
4.0 PRESENTASJON AV FUNN.....	27
4.1 BRUK AV TALENT RECRUITER.....	28
4.2 JOBBANALYSEN	28
4.3 STILLINGSANNONSEN	29
4.4 INTERVJUPROSESSEN	29
4.5 REFERANSESJEKKEN	30
4.6 INNSTILLING OG RANGERING	30
5.0 DRØFTING AV FUNN.....	31
5.1 JOBBANALYSEN	31
5.2 STILLINGSANNONSEN	32
5.3 JOBBINTERVJUET	34
5.4 REFERANSESJEKKEN.....	36
5.5 INNSTILLING OG RANGERING	37
5.6 SAMARBEID MELLOM LEDERE OG TILLITSVALGTE.....	40
5.7 HVILKEN BETYDNING HAR ERFARING I NORDLAND?	41
5.8 DE SOM HAR BRUKT ANNET REKRUTTERINGSVERKTØY	42
5.9 DIGITALE VERKTØY	43
5.10 DELTAKELSE I TILSETTING I ULIKE STILLINGSTYPER	44
5.11 BURDE INTERVJUGUIDEN REVIDERES.....	44
6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	44
7.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	45
LITTERATURLISTE	47
SKJERMBILDER.....	50
FIGURLISTE	50
TABELLISTE.....	50

1.0 Innledning

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på temaet rekruttering i offentlige videregående skoler i Nordland. Hvilke erfaringer har ledere og tillitsvalgte i denne prosessen? Nordland fylkeskommune er en stor organisasjon med om lag 3200 ansatte, av disse jobber ca. 2500 i utdanningssektoren. En så stor arbeidsplass har ganske store turnover og derved stadig behov for rekruttering av nye ansatte. Jeg skal finne mer ut om hvilke prosesser ansettelsene i de videregående skolene følger, og hvilke meninger de som deltar i tilsettingene har om prosessene. Jeg skal også se nærmere på bruk av det digitale rekrutteringsverktøyet *Talent Recruiter*, som brukes i tilsettingen av ledere og ordinære stillinger i de videregående skolene i Nordland fylkeskommune.

Jeg skal først presentere bakgrunnen for at jeg valgte denne oppgaven. Deretter legger jeg fram problemstillingen. Så vil jeg drøfte metode og design, før jeg presenterer relevant teori og hva de viktigste funnene i oppgaven er. Dette vil jeg videre drøfte i lys av relevante teorier og tidligere forskning. Til slutt oppsummerer jeg, og kommer med noen tanker om hvilke videre undersøkelser som kan gjøres for å videre belyse rekrutteringsprosedyrer og bruk av digitale rekrutteringsverktøy.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Enten man er en elev i barne- og ungdomsskolen eller en student som tar høyere utdanning, blir man fasinert, beundrer, blir overrasket og til tider skuffet over de pedagogiske ansatte, lærerne og professorene. Hvordan ble rekrutteringsprosessene gjennomført slik at akkurat disse menneskene endte opp med å bli ansatt på de forskjellige skolene rundt omkring i landet? Hvilken type kvalifikasjoner stilte de med og hvordan ble de rekruttert?

Når jeg skulle skrive bacheloroppgave var temaet rekruttering aktuelt i faget jeg tar nå og ut fra dette bestemte jeg meg for å skrive en oppgave om rekruttering. Jeg vet at det brukes digitale verktøy til rekruttering i videregående skoler i Nordland, nærmere bestemt et program som heter Talent Recruiter. Dette programmet vil jeg også se nærmere på, og i tillegg hvilke prosesser som brukes i Nordland når det skal rekrutteres nye medarbeidere i de videregående skolene. En annen grunn for at jeg velger å sette søkelys på Nordland er fordi jeg er vokst opp i Mosjøen, og har gått på videregående i Mosjøen. Det kan være spennende å forske på sitt eget hjemfylke fordi man får en nærmere tilhørighet til oppgaven.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen jeg ønsker å undersøke og få svar på er som følger:

«I hvor stor grad er de offentlige videregående skolene i Nordland fornøyd med egne tilsettingsprosedyrer, herunder bruk av det digitale rekrutteringsverktøyet Talent Recruiter».

1.3 Avgrensning

Å forske på rekruttering i alle videregående skoler i Norge ville vært et svært omfattende arbeid som ville kreve enorme ressurser. Jeg har derfor valgt å begrense oppgaven til et geografisk område som altså i dette tilfellet ble Nordland. Nordland fylkeskommune har 16 offentlige videregående skoler, og det er disse skolene som jeg skal forske på. Det finnes også 4 private videregående skoler i Nordland. Jeg velger å ikke ta med disse fordi de skiller seg ut av flere grunner. En skole er kristen, altså har eget livssyn, en annen er for toppidrettsutøvere og kombinert ungdomsskole og videregående. De to siste skolene har kun ett utdanningsprogram, er bare et par år gamle, og har søkere fra hele landet i motsetning til de andre skolene som vi har nevnt.

Kilde: <https://www.vilbli.no/nb/nb/nordland/fylkes-skole-og-laerebedriftsoversikt/f/18>

1.4 Disposisjon av oppgaven

Oppgaven min består av til sammen 7 hoveddeler, og ved bruk av figuren nedenfor får man et oversiktlig bilde av oppbyggingen og framdriften.

Innledning – Metode – Teori – Funn – Drøfting – Konklusjon – Videre forskning

I innledningsfasen vil jeg starte med presentering av tema, problemstillingen, og en kort redegjørelse for begrensingen av undersøkelsen. Deretter presenterer jeg metodebruk, begrunnelse og drøfting av hvilken metode som jeg bruker i henhold til utforskningen av problemstillingen. Neste steg vil være den teoretiske delen av oppgaven, hvor jeg presenterer noen etablerte teorier om temaet rekruttering og også bruk av digitale verktøy. Etter at all data er samlet inn og prosessert, vil disse bli presentert, og sammen med teorien legge fundamentet for drøftingen. Her vil jeg altså presentere de mest interessante funnene jeg har gjort i en kvantitativ spørreundersøkelse. I drøftingen vil jeg undersøke og vurdere de ulike funnene jeg har gjort i undersøkelsen, med henvisning til teorien som er presentert. Til slutt vil jeg oppsummere funnene, trekke noen konklusjoner, reflektere over mine resultater og gi en anbefaling til de som eventuelt vil forske på dette videre.

2.0 Metodevalg

I dette kapitlet skal jeg presentere og begrunne arbeidsmetoden jeg har valgt for å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte. Arbeidsmetoden vil være i gitt rekkefølge: Valg av metode og forskningsdesign, selektering, datainnsamling, dataanalyse og kvalitetssikring gjennom validitet og reliabilitet.

2.1 Metode

Noe av poenget med forskning er å kunne legge frem valid og pålitelig kunnskap om virkeligheten. Når jeg skal gjennomføre min forskning, er det viktig å ha en handlingsplan for

forskningen, og denne handlingsplan kalles for metode. Metode kommer fra ordet «*Etymologi av gresk methodos, (det å føle en bestemt vei mot et mål, forskning)*». (snl 18. februar, 2019)

Kilde: <https://snl.no/metode>

Siden det finnes mange forskjellige metoder å drive forskning på er det viktig for meg å begrunne hvilken metode jeg bruker.

Når vi gjennomfører innsamling av data, finnes det to hovedmåter å gjøre dette på. Den ene kalles for kvalitativ metode. Kvalitativ metode (opererer med tekst), her fokuseres det på å spørre et lite antall respondenter og lage dybdeintervju (Vårdal, 2019). Vi kan da få frem en detaljert beskrivelse av forskningsfeltet. Siden det er relativt få respondenter, vil validiteten kunne bli noe usikker. Ved kvantitativ metode (opererer med tall), noe som jeg skal bruke i denne oppgaven, vil jeg sette søkelys på å spørre et større antall respondenter. Dette vil gi større trygghet for at resultatet er i overensstemmelse med flertallets oppfatning. Under en kvantitativ metode vil det bli mye data som skal samles inn og organiseres før jeg kan presentere funnene mine med tall. *Dataene jeg får inn kalles for «primærdata», fordi dette er nye tall jeg samler inn, «sekundærdata» er tall og data som andre har innhentet før meg.*

Kilde: (Johannessen et al., 2021, s.261)

Jeg har gjennomført en normal kvantitativ spørreundersøkelse, ved bruk av denne metoden har jeg oppnådd et øyeblikksbilde av problemstillingen min. Jeg har lagd et spørreskjema med mange relevante spørsmål, og hvor de har flere svaralternativ. Det kan være ja/nei spørsmål og graderte svar.

2.2 Forskningsdesign

Før jeg skal starte med forskningen min er det meget viktig å finne ut hvem og hva som skal under lupen for å studeres, samt hvordan skal dette gjennomføres på en best mulig måte. På

fagspråket kalles dette for *forskningsdesign* (Johannessen et al., 2021, s. 265). Her skal jeg belyse problemsstillingen min fra start til slutt innen en bestemt tidsperiode som er nevnt tidligere i oppgaven. Et annet aspekt som er viktig å få med seg er hvor stor skal forskningsgruppen være, skal det være *populasjonsstudie* eller *utvalgsundersøkelse*. Innenfor populasjonen i min undersøkelse har jeg valgt hele. Jeg kunne for eksempel valgt tre store, tre middelsstore og tre små skoler, og gjennomført en utvalgsundersøkelse. Siden antallet skoler i Nordland er kun 16 har jeg valgt å ta med hele populasjonen. Datagrunnlaget jeg samler inn blir allikevel greit håndterbart.

2.3 Selekering

Å velge ut noe kalles ofte å selektere. Ordet selektere betyr «å velge ut eller foreta seleksjon», og kommer fra det latinske ordet «selektére». (snl 15. mai, 2018)

Kilde: <https://snl.no/selektere>

I Norge er det hele 415 videregående skoler, 93 av disse er private mens resterende 322 er offentlige (NOU 2018: 15). I min undersøkelse måtte jeg derfor ta et utvalg for å begrense datainnsamlingen. Jeg valgte altså å ta for meg de videregående skolene i ett fylke. Nordland fylkeskommune som inneholder 16 offentlige videregående skoler og fire private, ble en naturlig populasjon å velge. Her gjorde jeg en ytterligere selekering til å kun omhandle de offentlige skolene i Nordland.

2.4 Datainnsamling

16 ledere og 16 tillitsvalgte har fått forespørsel om å svare på en undersøkelse om tilsetning i de videregående skolene i Nordland fylkeskommune. Jeg har brukt dataprogrammet Forms for å innhente svarene fra respondentene. Svarprosenten samlet var 81,3. Hos lederne var

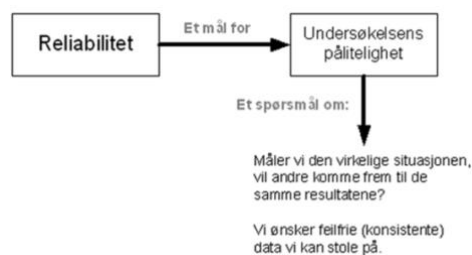
svarprosenten 87,5, og hos tillitsvalgte er den 75,0. En så høy svarprosent gir et godt grunnlag for å drøfte erfaringene disse har med tilsettingsrutinene i fylkeskommunen.

Bakgrunnen for å velge ut akkurat disse respondentene i denne undersøkelsen er begrunnet med at det er nettopp rektorene og de tillitsvalgte som har de mest sentrale rollene når nye medarbeidere skal tilsettes i skolene. De deltar i alle tilsettingene, og har erfaring og meninger om hvor fornøyd de er med prosessen og det digitale verktøyet som brukes.

2.5 Bearbeidet de innsamlede dataene ved bruk av dataprogrammet Forms

Når jeg skulle bearbeide de innsamlede dataene ved bruk av dataprogrammet Forms var det viktig å få en god oversikt over svarene som respondentene hadde svart på. I Forms blir resultatene synlig på en ryddig måte, det gir også en mulighet til å sammenligne og tolke svarene på de ulike spørsmålene. Forms presenterte detaljerte grafer og tall på hva lederne og de tillitsvalgte hadde svart, og jeg kunne også enkelt sammenligne relevante spørsmål med hverandre. Ved bruk av Forms ble det også arrangert slik at respondentene kun hadde muligheten til å svare en gang, dette gjorde jeg fordi det ville gi meg best mulig reliabilitet i forskningen. Hadde det vært mulig å svare flere ganger kunne jeg risikert at svarene ikke stemte med antall respondenter, som var totalt 32.

2.6 Reliabilitet



Figur nr. 1

«**Reliabilitet** betyr **pålitelighet**, og er en angivelse av om undersøkelsen viser den virkelige situasjonen og i hvilken grad resultatene kan etterprøves». (Sander, 2022)

Reliabiliteten kan være høy eller lav. Skulle en ny forsker forske på samme undersøkelse som meg, altså rekruttering i videregående skole, og bruker lik metode og premisser, så skal de kunne komme frem til noenlunde samme resultat. Dette kalles for høy reliabilitet. Skulle undersøkelsen være vanskelig å gjenta vil vi kalle det for lav reliabilitet.

For å oppnå høy reliabilitet har jeg brukt kandidater som er relevante for undersøkelsen, altså rektorer og tillitsvalgte som kjenner temaet tilsetting godt. I undersøkelsen brukes det ja/nei spørsmål og rangering fra 1 – 5. Grunnen for at jeg har valgt å bruke slike svaralternativ er fordi disse ikke disse i særlig grad åpner for ledende spørsmål, og gir meg konkrete svar som er relevante i en kvantitativ undersøkelse.

Det er mange forhold å ta i betraktning til i en undersøkelse som kan påvirke reliabiliteten.

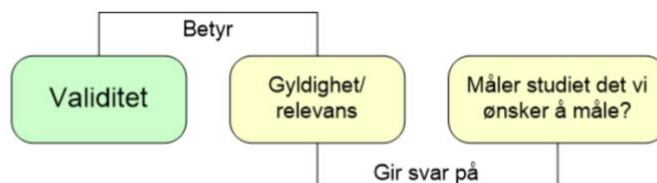
Ifølge Skorstad er dette de tre mest vanlige:

1. *Kontekst: Det er viktig at testen administreres under standardiserte betingelser, og at man bruker samme prosedyre for alle testtakere, ellers kan ulike, og ukontrollerbare, forhold ved testsituasjonen påvirke testtakeren.*
2. *Testtakeren: Den som tar testen, kan være i en situasjon hvor han eller hun ikke er i stand til å gi en adekvat selvbeskrivelse eller løse oppgaver. En jobbsøker kan for eksempel være så nervøs at hun får jernteppe når hun skal løse de vanskeligste oppgavene.*
3. *Testen: Testen kan inneholde spørsmål som ikke gir samme svar på ulike tidspunkt. Testen kan ha for få ledd, eller den kan være for lang slik at kandidaten mister konsentrasjonen og interesse underveis.*

(Skorstad 2009, s. 233-234).

Når respondentene har svart på min undersøkelse har de fått samme spørreskjema, men jeg kan ikke kontrollere deres omgivelser fordi jobben deres er uforutsigbar, de kan for eksempel få en henvendelse og bli forstyrret under besvarelsen. Jeg kan ikke være sikker på kontekst, men jeg regner med at de har valgt å ha rolige omgivelser rundt seg i de 5 – 10 minuttene det har tatt å svare. Siden dette er en kvantitativ test som svares på egenhånd regner jeg respondenten ikke blir nervøs eller får jernteppe. Det er aldri noen garanti for at testen kan gi ulike svar om den blir besvart på ulike tidspunkt. Jeg har laget forholdsvis enkle og oversiktlige spørsmål som kan redusere risikoen for å miste konsentrasjon eller interessen.

2.7 Validitet



Figur 2. Validitet

«**Validitet**, eller **gyldighet**, betyr i hvilken grad man ut fra resultatene av forsøk eller studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke» (Dahlum, 2021)

Begrepet validitet er et uttrykk som brukes for å undersøke nøyaktigheten med tanke på å måle det vi ønsker å måle. I virkeligheten betyr dette om vi kan stole på testens gyldighet. Ifølge Kleven kan validitet i kvantitativ metode deles i fire typer, indre (Kleven, s. 104), ytre (Kleven, s. 123), begreps (Kleven, s. 86) og statistisk validitet. (Kleven 2011, s.92). Snl definerer indre validitet som følger: «Muligheten et forsøk eller en studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen». (snl 9, mars, 2021) <https://snl.no/validitet>

Kleven definerer indre validitet ved å si «*ved god indre validitet kan man stole på den tolkningen som fremsettes om relasjoner mellom variabler*» (Kleven et al., 2011, s.104).

Kleven sier videre at noen kilder kan være trusler mot det indre validiteten, der han nevner historie, modning og seleksjon som de mest sentrale. *Historien* betyr hendelser som kan ha innvirkninger på resultatene fra de ulike respondentene. *Modning* kan bety endringer hos respondentene over tid og *seleksjon* kan være utfordrende hvis det var stor ulikhet mellom respondentene. På grunn av at dette er en kort undersøkelse, vil ikke min forskning bli påvirket i særlig stor grad av historie, modning og seleksjon. Respondentene svarer på spørsmålene ved en tidsperiode på ca. 10 minutter, det fører til at historie og modning sannsynligvis ikke vil forekomme i særlig grad. Siden jeg har brukt alle skolene i utvalget vil det ikke forekomme trussel fra seleksjon.

Snl definerer ytre validitet slik: «*Ytre validitet betegner det at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres, og dermed regner for å gjelde en større mengde data enn det studien undersøkte*». (snl 9. mars. 2021) <https://snl.no/validitet> .

Siden jeg har spurt alle skolene i Nordland kan det neppe være tvil om at resultatene er generaliserbare, på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført. Men det er viktig å presisere at det gjelder kun for Nordland fylkeskommune, og det kunne blitt andre resultater om andre fylkeskommuner hadde vært representert. Alle fylkeskommuner i Norge bruker samme lovverk (Arbeidsmiljøloven og Opplæringsloven) når de tilsetter, de videregående skolene er forholdsvis lik organisert. Fylkeskommunene samarbeider tett om skoledrift, og ulikheten i skole-Norge er små. I tillegg har alle tillitsvalgte i Utdanningsforbundet i Norge samme opplæring om tilsettingsprosesser de skal delta i. Disse forholdene fører til at mine resultater i ganske stor grad kan generaliseres for alle videregående skoler i Norge.

Begrepsvaliditet undersøker om vi måler det vi ønsker å måle. Kan forklares som «*grad av samsvar mellom begrepet slik det er definert teoretisk, og begrepet slik vi lykkes med å operasjonalisere det*» (Kleven et al., 2011, s. 86). Tilfeldige målingsfeil og systematiske feil kan true begrepsvaliditeten. Jeg antar at begrepsvaliditeten i min undersøkelse er god. Dette fordi temaene jeg spør om er velkjent for ledere og tillitsvalgte, og bruker begrep som er ganske konkret og ikke åpen for så mye tolkning. I noen av svarene kan det likevel være en fare for at noen har tolket disse forskjellige, men jeg anser dette som mindre sannsynlig.

Statistisk validitet vurderer om konklusjonene i datamaterialene er korrekte. Validiteten kan påvirkes av utvalgsmetode, hvor stort utvalget er og systematiske målefeil. At respondentene bare har hatt muligheten til å kun svare en gang har bidratt til mindre systematisk målefeil. Jeg har også et kvalitetsmessig dataprogram som heter Forms som gjør at vi kan ha stor tiltro til datamaterialet er riktig.

Min tolkning: Mine spørsmål er konkrete og gjennomtenkte for å få konkrete svar som måler tilnærmevis samme problemstilling.

3.0 Teori

Kjetil Sander publiserte en artikkel den 04/03/2023 om etableringsfase innenfor rekruttering og kom med blant annet følgende uttalelse: «*Suksessen til en virksomhet er avhengig av hvilken innsats hver enkelte ansatt i organisasjonen gjør. Derfor representerer enhver nyansettelse et kritisk øyeblikk for organisasjonens videre eksistens og vekst*».

Kilde: <https://estudie.no/rekruttering/>

Dette kan man sammenligne med når vi undersøker rekruttering av nye medarbeidere ved skolene i Nordland. Her er det viktig å ha gode rekrutteringsverktøy som gjør det mulig å ansette riktige personer slik at skolene kan drives på best mulig måte og at en hele tiden kan forbedre seg. For å kunne svare på problemstillingen er det viktig å inneha en forståelse for

hva rekruttering er og hvordan denne prosessen gjennomføres. En god definisjon av rekruttering kan være: «Rekruttering omfatter hele prosessen som foregår fra behovet for tilførsel av kompetanse eller arbeidskraft oppstår, til en ny medarbeider er på plass i organisasjonen» (snl 26. februar 2021)

Kilde: <https://snl.no/rekruttering - av medarbeidere>

3.1 Rekruttering

Ordet «rekruttering» kommer opprinnelig fra det franske *recrute*, som i sin tid var knyttet til begreper som militæret brukte for å anskaffe seg forsterkninger, men i senere tid fikk ordet en mer universell mening som vi bruker til det daglige. Utenfor vårt lands grenser er det ikke uvanlig og skille mellom rekruttering og selektering, mens vi nordmenn velger å inkludere begrepet rekruttering til alt fra identifisering av målgruppe og kanaler, karlegging av behov for medarbeidere, intervjueteknikk, planlegging av aktiviteter, lovverk rundt ansatte osv. Når nye ansatte skal søke på jobb kan vi kalle disse for kandidater, og her kan man dele de i to grupper, en gruppe for kvalifiserte kandidater og en gruppe for ukvalifiserte kandidater. Siden Opplæringsloven fastsetter kompetansekrav for lærere ønsker skolene at kandidatene er kvalifiserte. Siden Talent Recruiter er et meget oversiktlig program, er det lettere å holde oversikt over alle søkerne. Når det skal ansettes nye medarbeidere til de forskjellige skolene i Nordland er det et organ som kalles for tilsettingspanel som har det fulle ansvaret for rekruttering og ansettelse av nye kandidater.

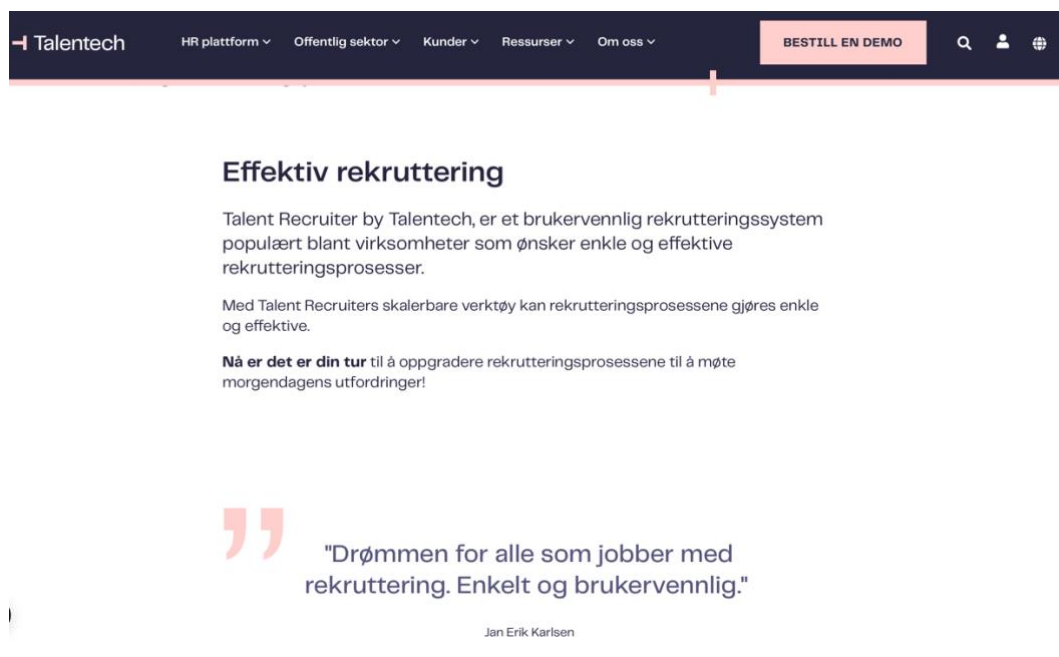
Det digitale rekrutteringsverktøyet kan også brukes for å lage to grupper hvor den ene gruppen er for interne søkere mens den andre er for eksterne søkere. Når man lyser internt, vil dette si at man forfremmer en kandidat som er jobber i organisasjonen allerede, her kan det være begrenset med kandidater. Når det gjelder eksternt, lyser man ut stillingen på det åpne

markedet, noe som kan gi et høyere søkertall enn internt. Hovedregelen i Nordland (dette gjelder for offentlig sektor i hele Norge), er at alle stillinger skal lyses ut eksternt, det er sjeldent behov å lage to grupper i rekrutteringsverktøyet.

Nordland fylkeskommune lyser altså ut alle stillinger eksternt i de aller fleste tilfeller, dette for å ivareta kvalifikasjonsprinsippet. Dette er et ulovfestet prinsipp som skal sikre at en til enhver tid kan finne de best kvalifiserte kandidater til nye stillinger. Ekstern utlysning skal også forhindre at lederen tilsetter personlig bekjente i nye stillinger.

3.2 Talent Recruiter og andre rekrutteringsprogram

Talent Recruiter er et rekrutteringsprogram som er utviklet av Talentech, og på hjemmesiden deres blir man møtt med ordene «Drømmen for alle som jobber med rekruttering. Enkelte og brukervennlig». Hjemmesiden til Talent Recruiter er meget oversiktlig og imøtekommende.



Skjermbilde nr. 1 Hjemmesiden til Talent Recruiter

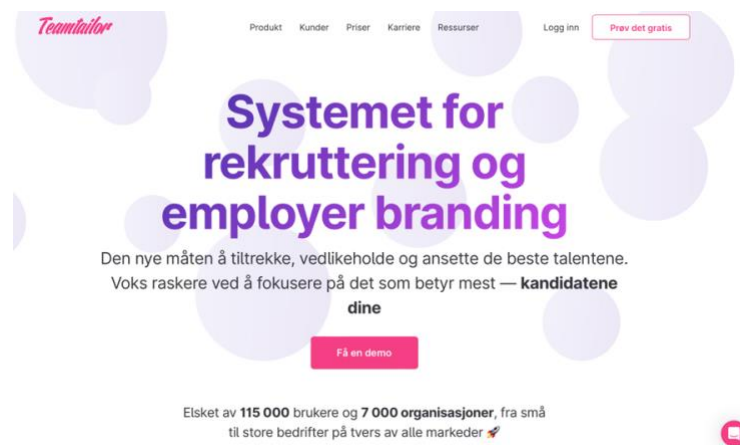
Andre digitale rekrutterings verktøy:

I det digitale samfunnet vi lever i finnes det flere alternative digitale rekrutteringsverktøy man kan bruke, alle disse har som mål å hjelpe å rekruttere. Et rekrutteringsverktøy er et dataprogram som er utviklet for å hjelpe til i rekrutteringen for å finne nye ansatte i stillingene som blir ledige. Men måten de operere på vil være forskjellige.

Kilde: <https://talentech.com/no/losninger/rekrutteringssystemer/talent-recruiter/>

Teamtailor

Teamtailor har på lik linje med Talent Recruiter en imøtekommen og lett oversiktlig hjemmeside, men de har valgt å publisere slik at kundene deres kan se resultatene deres. På deres hjemmeside har også forskjellige organisasjoner og firmaer kommet med en hilsen hvor de skriver kort om hvorfor de mener dette er det rette rekrutteringsprogrammet for «deg».



Skjerm bilde nr. 2 Hjemmesiden til Teamtailor

Sikt

Sikt har en hjemmeside hvor de ramser opp punktlig hva deres rekrutteringsprogram kan gjøre som blant annet: Administrasjon av maler, screening, organisasjonsstruktur og intern

arbeidsflyt, utarbeidelse av stillingsannonser på flere språk, søkerlister og behandling av søknader.



Skjerm bilde nr. 3 Hjemmesiden til Sikt

Dette viser at det finnes mange digitale rekrutteringsprogram tilgjengelig, brukervennlighet og pris kan være avgjørende for hvilket program bedriftene velger.

3.3 Teorier om rekruttering

Jobbanalyse

En som har forsket mye på rekruttering er Espen Skorstad og han beskriver jobbanalysen slik: «En jobbanalyse er den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling. Når vi først vet hva jobben består av, kan vi se om jobbsøkerens kompetanse samsvarer med stillingskriteriene» (Skorstad 2009, s. 35).

Det er også viktig å utarbeide en god jobbanalyse, gjør man det vil dette hjelpe lederne og tillitsvalgte i utvelgelsesprosessen. Når leder og tillitsvalgte fra Nordland fylkeskommune er usikre på hvem de skal velge, kan de stille seg samme spørsmål som Skorstad gjør «Hvilken kandidat lever best opp til kravene som er satt til stillingen?» (Skorstad 2009, s. 39). Et annet

eksempel kan være om det er flere søkere så kan man gå tilbake i jobbanalysen og finne ut hva som var avgjørende i vurderingen for at akkurat denne søkeren burde få jobben. Når tilsettingspanelet noterer hver for seg hva kandidatene presterer i forhold til jobbanalysen, er det lettere å sammenligne inntrykkene fra intervjuet. Et annet aspekt med jobbanalysen er å passe på at den ikke bryter med etikken og normene til Nordlands fylkeskommune.

Stillingsannonse

Lunden sin definisjon på stillingsannonse forklares slik «*Hensikten din med annonsering er naturligvis å finne en person med riktig kompetanse til stillingen, men først må du få denne personen til å lese og reagere på annonsen*» (Lunden 2008, s. 37). I stillingsannonsen er det viktig at søkeren får fremlagt det viktigste først som ifølge Lunden er:

- *Hva stillingen innebærer.*
- *Presentasjon av foretaket ditt og arbeidsplassen.*
- *Hvilke typer person du søker.*

(Lunden 2008, s. 39)

Den samme malen bruker Nordland fylkeskommune når de lyser ut stillingene sine. Først blir det viktigste presentert etterfulgt av mindre viktige punkter i annonsen. Slutten av annonsen er like viktig som starten. Her blir søkeren oppfordret til å søke, og hvordan det skal gjøres. Skal dette foregå på e-post, telefon, skal det sendes inn en CV osv.

Når en skal lyse ut en stilling er det også viktig å analysere hva annonsen skal inneholde, Grimsø forklare hensikten med en stillingsanalyse, som er som følger «*Ikke minst er en grundig stillingsanalyse en forutsetning for rekrutterings- og utvalgsarbeidet. Uten å ha en klar oppfatning av hvilke oppgaver som skal utføres i den stillingen som skal fylles, kan en verken klarlegge kravene til stillingsutøveren eller avgjøre hvorvidt søkeren har kompetanse til å tilfredsstille dem*» (Grimsø 2004, s. 38). For Nordland fylkeskommune er det viktig å få rette søkere for jobben som blir lyst ut. Og dette kan man best oppnå om stillingsannonsen gir

en grundig og oversiktlig forklaring på hvilken jobb som lyses ut og kvalifikasjonene som kreves. Det kan også hende i enkelte tilfeller at Nordland fylkeskommune gjør som Eriksen sier: «Ved å blåse opp annonsene forsøker de å nå frem til eller motivere allerede utvalgte kandidater som rekrutteringsfirmaene har i kikkerten (Executive search)» (Eriksen 1996, s. 52).

Intervjuprosessen

Før selve intervjuet er det viktig at alle parter gjør seg kjent med stillingen som blir utlyst og forbereder seg på best mulig måte. Dette gjelder for ledere, tillitsvalgte og kandidatene. For de som skal holde intervjuet er det blant annet viktig å være samkjørt i hvordan intervjuet skal foregå. Med tanke på tid, innhold, og eventuelt satt av tid om søkeren skulle ønske å ha noen spørsmål til sin forhåpentligvis kommende arbeidsgiver. Ifølge Lunden er det viktig at *«Under intervjuet bør dere i det minste være to fra foretaket»* (Lunden 2008, s. 62). Her stiller Nordlands fylkeskommune som regel opp med både leder og tillitsvalgt. Det finnes flere forskjellige typer måter å gjennomføre intervjuet på, men når det stilles med både leder og tillitsvalgt kalles dette for et panelintervju. Grimsø definerer et panelintervju som følger: *«I et panelintervju møter søkeren flere intervjuere samtidig. Et helt panel av intervjuere stiller spørsmål til søkeren. For at panelintervjuet skal være verdifullt kreves der koordinert forarbeid. Samtlige deltakere må ha den samme informasjonen om søkerne»* (Grimsø 2004, s. 195). Etter intervjuet er gjennomført vil leder og tillitsvalgte samhandle seg imellom og vurdere om søkeren skal gå videre til andregansintervju eller ikke.

Referansesjekken

Å skrive ned referanse fra tidligere arbeidsgivere er ikke et krav i seg selv, men mange organisasjoner benytter seg av dette for å kunne eventuelt få svar på hvilket inntrykk søkeren har gjort i tidligere ansettelse. En god eller dårlig referanse om søkeren kan være avgjørende om ledere eller tillitsvalgte er usikker på kandidaten. I følge Grimsø er «*Referansekontroll en rutine for å sikre at opplysninger vi har om en søkers utdanning, erfaring og tidligere ytelse er korrekte*» (Grimsø 2004, s. 181). Nordland fylkeskommune bruker alltid å sjekke referanser under tilsettingsprosessen og dette kan av og til avgjøre om en kandidat får jobben eller ikke.

Innstilling og rangering

Det blir alltid laget innstilling og rangering, og hos Nordland fylkeskommune er det ikke noe unntak. Som tidligere nevnt har lederen her siste ordet om tilsettingspanelet ikke blir enige. Skorstad mener blant annet følgende: «*Noen kandidater kommer godt ut av testene, øvelsene, intervjuene og referansesjekken – mens andre gjør det ikke*». (Skorstad 2009, s. 213). Videre sier han «*det hender bare en sjelden gang at to kandidater kommer likt ut*». (Skorstad 2009, s. 214). Skorstad mener at i så fall er det de personlige egenskapene som avgjør rangeringen av kandidatene. Dette kan også være tilfelle i Nordland.

Bruk av digitale rekrutteringsverktøy

Nordland fylkeskommune kan bruke internett som et digitalt redskap i rekrutteringsprosessen. Lunde mener det kan gjøres på følgende måte: «*De kan la søkerne sende inn søknaden sin via internett, gjennom å legge ut et søknadskjema på hjemmesiden. Da kan søkerne klikke, skrive inn opplysningene sine og siden sende skjemaet som e-post til foretaket*» (Lunde, s. 30).

Nordland fylkeskommune bruker internett, men da via programmet Talent Recruiter. Ved

Høyskolen Kristiania er det skrevet en bacheloroppgave hvor undersøkelsen handler om rekruttering via sosiale medier – muligheter og utfordringer, skrevet av Hærnes og Foss, den sier blant annet «*Den teknologiske utviklingen vil kunne utnyttes, ikke minst fordi det fungerer som et sosialt samlingspunkt med veldig store brukerskara. Rekruttering i form av stillingsannonser som utlyses i sosiale medier vil ikke bare kunne brukes for å tiltrekke seg potensielle kandidater, men gir også muligheter for å nå ut til de som ikke er aktivt jobbsøkende*» (Hærnes, Foss, 2018, s. 8).

3.4 Tilsettingsprosessen i Nordland fylkeskommune

Nordland fylkeskommune har et nylig revidert ansettelsesreglement. Reglementet er en del av grunnlagsdokumentene til beskrivelsen av søkeprosessen som jeg presenterer i dette kapitlet.

Kilde: <https://ek.nfk.no/docs/pub/DOK15449.pdf>

Tilsetting i alle stillinger i Nordland fylkeskommune skal følge samme prosess.

For lederstillinger er det noen ekstra tilpasninger i intervjuguiden og referansemalen, ellers skal samme mal følges. Hovedregelen er faste tilsetninger, men noen ganger tilsettes det midlertidig, dette gjelder vikariater og tidsbegrensede prosjektstillinger.

Igangsette prosess.

Først avklarer om det er behov for ny tilsetting. Det nedsettes tilsettingsutvalg, dette består vanligvis av leder –personalansvarlig – tillitsvalgt. Leder er alltid ansvarlig for prosessen, og bestemmer dersom tilsettingsutvalget ikke er enstemmig. Den tillitsvalgte deltar for å sikre gode og rettferdige prosesser, men blir også invitert til å bidra med faglige innspill og spørsmål. Det lages en tidsplan for prosessen. Tilsettingsprosessen er en seleksjon, der målet er å finne den best kvalifiserte søkeren, og tilby stillingen til denne.

Jobbanalyse. Det utarbeides så en oversikt over hvilke egenskaper og kompetanse som er ønsket i stillingen. Jobbanalysen har 3 hovedområder, og hvert område har flere underpunkter. Hovedområdene er *Fag og ansvarsområder, Utdanning og erfaring og Personlige egenskaper*. Fag og ansvarsområder kan videre spesifiseres med underpunkter som pedagogikk, økonomi og strategi. Under utdanning og erfaring ligger det underpunkter som: utdanning, arbeidserfaring og annen kompetanse. Personlige egenskaper klassifiseres nærmere med utviklingsorientering, samarbeidsevner, struktur og tydelighet. Det vektet også med tall på en skala fra 1 til 10 hvor mye de enkelte delene av jobbanalysen skal vurderes. Denne tallfestingen gir tilsettingspanelet bedre oversikt og kontroll i håndteringen av kandidatene. *«Formålet med jobbanalysen er å få på plass det grunnlaget du trenger for å spesifisere jobb- og kompetansekrav, som igjen gir et godt grunnlag for å ansette rett person».*

Kilde: <https://talentech-recruiter.hr-manager.net/home/index>

Vi kan sitere Skorstad når det kommer til hvordan en jobbanalyse skal se utformes: *«En jobbanalyse er den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling».* (Skorstad, s. 35). Dette mener jeg Nordland fylkeskommune får til gjennom sine tre hovedpunkter og flere underpunkter i jobbanalysen sin.

Stillingsannonse. De mest sentrale egenskapene fra jobbanalysen legges til grunn for stillingsannonse. Stillingsannonse inneholder også en del praktiske opplysninger om søknadsfrist, hvor søknaden sendes, CV, politiattest, tilsettingsdato, lønnsbetingelser o.a. I tillegg til å lage en god stillingsannonse er det viktig å finne hvilke kanaler som bør brukes for å nå ut til flest mulig søkere. De siste årene er sosiale medier blitt brukt i stor grad. Men også fagtidsskrifter brukes. Nettsiden med ledige stillinger i Nordland fylkeskommune brukes alltid ved utlysning av stillinger. Ifølge Eriksen er det noen krav til en god stillingsannonse, disse er som følger:

- *Annonsen må være lett synlig.*
- *Annonsen må skille seg ut og være troverdig.*
- *Annonsen må ha en interessevekkende overskrift. Stillingsbenevnelsen må fremgå klart, tydelig og presist. Ganske tradisjonell, skiller seg ikke noe særlig ut.*
- *Annonsen må ha rikelig med luft.*
- *Annonsen må ha selektivitet. Påkalle oppmerksomheten hos den/de personene du er på jakt etter.*

(Eriksen, s. 47)

Intervjuprosessen. Tilsettingsutvalget blir enige om hvem som kalles inn til intervju. De utarbeider også en intervjuguide som er grunnlaget for intervjuene. Denne er delt inn i ulike tema, med ulike spørsmål. Ved behov vurderer tilsettingsutvalget å kalle inn til andregangsintervju, i så fall kan det også vurderes at kandidatene får et case de skal forberede og presentere i intervjuet. I andregangsintervjuet går en også mer i dybden på tema fra førstegangsintervjuet. Personlighetstest brukes også i tilsettinger av ledere. Lunden har valgt å dele jobbintervjuet/ intervjuprosessen inn i 10 hovedtemaer, men disse inneholder også noen undertemaer. Disse 10 hovedtemaene er som følger: *«forbered deg skikkelig, unngå diskriminering, hvem skal være med, målet med intervjuet, informasjon om foretaket og stillingen, nøytralisere overtaket, skape en god atmosfære, den ansattes ytre, avslutning og eventuelt flere intervjuer».* (Lunden, s. 61-67).

Referansesjekk. Kandidater som tilsettingsutvalget mener er kvalifisert til stillingen, skal alltid gjennom en referansesjekk. Ansvarlig leder gjennomfører referansesjekken. Lunden sier blant annet dette om referanser: *«Mange arbeidsgivere legger stor vekt på referanser- Du må dog være bevisst på at det skal mye til før en referanse uttaler seg negativt om søkeren»*, (Lunden, s. 101). Lunden nevner også at *«de fleste rekrutteringsprosesser har*

referanseinnhenting mot slutten. Arbeidsgiveren bruker referansen som en sikkerhetsventil og for å få styrket sin egen oppfatning», (Lunden, s. 102). Nordland fylkeskommune har brukt telefonintervju av referansene, men er nå i gang med å gå over til digital referansesjekk. Denne oppgaven legger referansesjekk med telefon til grunn. Det er også utarbeidet en mal for referansesjekken.

Innstilling og rangering. Med bakgrunn i kvalifikasjonsprinsippet rangeres så søkerne. Som tidligere nevnt er det alltid ansvarlig leder som avgjør dersom tilsetningsutvalget ikke blir enige. Det kan hende til tider at det ikke alltid er lett å rangere søkere, men Eriksen sier følgende om hvor godt egnet en kandidat er. *«Under utvelgelse av den mest passende kandidat fra en stor søkermasse ender en som regel opp med å vurdere hvor egnet hver enkelt av de aktuelle kandidatene vil være for stillingen».* (Eriksen, s. 89). Eriksen sier også *«det enkleste er å fastslå om vedkommende tilfredsstillende de rent formelle krav som stiles til utdannelsen og praksis. Dekker en kandidat den ønskede utdannelsen med et tilfredsstillende resultat, og har vedkommende praksis som direkte kvalifiserer for de oppgaver han eller hun skal ivareta»,* (Eriksen, s. 89). Noe som også er viktig å tenke på under innstilling og rangering er som Skorstad sier *«Det er ingenting i veien for å inkludere erfaringsbakgrunn og referanser i selve kompetansematrisen. For eksempel kan vi a ulike typer utdanning få ulik vektning i matrisen»,* (Skorstad, s. 213). Nordland fylkeskommune lager alltid en rangeringsliste, dersom førstevalget mot all formodning ikke skulle takke ja til stillingen de blir tilbudt, dette kan komme av forskjellige grunner. Alt fra andre jobbtilbud til mer personlige grunner. Da er det viktig for Nordland fylkeskommune å være klar til å tilby jobben til nr. 2 i rangeringen.

Tilbudsbrev, arbeidsavtale og onboarding. Den høyest rangerte søkeren tilbys stillingen, skriftlig og via telefon. Det er 8 dagers svarfrist for å svare om en tar stillingen. Etter oppstart i jobben skrives en personlig arbeidsavtale, der også lønn fastsettes. Enheten

skal også igangsette en onboarding, som skal sikre en best mulig oppstart for den nytilsatte. Tilbudsbrev, arbeidsavtale og onboarding er ikke en direkte del av tilsettingsprosessen, men en del av etterarbeidet. Det er heller ikke tilsettingsutvalget, men ansvarlig leder som har ansvar for dette. Jeg vil derfor ikke fokusere videre på disse områdene i denne oppgaven. I noen tilfeller kan det forekomme at vedkommende som har blitt tilbudt en stilling tror de er ferdig med tilsettingsprosessen så fort de har skrevet under på ansettelsesavtalen. Men i Nordland fylkeskommune har de noen sikkerhetsnett før den kommende kandidaten kan kalle seg «ansatt». Dette kan understøttes av Eriksen, som sier følgende «*Jeg anser rekruttering som avsluttet når vedkommende har gjennomgått en introduksjonsperiode. Dette burde normalt være prøvetiden*», (Eriksen, s. 149). Eriksen sier også noe interessant som kanskje er nytt for de fleste «*Uansett hvor dyktig en har vært i rekrutteringen og utvelgelsen av riktig medarbeider, og uansett hvilken kompetanse og kvalifikasjoner den nye medarbeideren har, vil vedkommende ved ansettelsen være bare ca. 70 prosent effektiv i forhold til full ytelse. Det betyr ikke at en har valgt gal medarbeider, men skyldes rett og slett at den en ansetter ikke kjenner personellet, arbeidsmiljøet den formelle og uformelle organisasjonen og de rutiner og retningslinjer som gjelder i bedriften*», (Eriksen, s. 149 – 150). Dette skal man ikke se helt bort ifra kan stemme til en stor grad, Som nyansatt vil det ta tid å bli vant med den nye jobben og hvordan alt skal gjennomføres, men etter hvert vil man opparbeide seg mer erfaring og effektiviteten vil stige med tiden.

3.5 Maler som brukes i Talent Recruiter

Rekrutteringsprosessen har flere trinn man må gjennom, og ved bruk av Talent Recruiter har Nordland fylkeskommune laget maler som brukes til dette. Disse er i samsvar med teorien som ligger bak Nordland fylkeskommunes tilsettingsprosedyrer, se kapittel 3.2. Dette er trinnene som ligger i Talent Recruiter:

Tidsplan

Nordland fylkeskommune har eget skjema som viser tidsplanen for tilsettingsprosessen.

Skjemaet viser hvem som skal gjøre hva og til hvilken tidsfrist. I dette skjemaet er følgende med: Opprettelse av saker i Talent Recruiter, første møte i tilsettingsutvalg, utløpt søknadsfrist, andre møter i tilsettingsutvalg, førstegangsintervju, eventuelt andregangsintervju, referansesjekk, tredje møte i tilsettingsutvalg og jobbtilbud.

Kilde: <https://talentech.com/no>

Stillingens bakgrunn

Dette skjemaet inneholder temaer som: Organisatorisk tilknytning (avdeling, seksjon, nærmeste leder samt hvorfor skal stillingen lyses ut akkurat nå), Stillingens karakter (fast stilling, vikar stilling, midlertidig stilling), kontrollspørsmål – Nordland fylkeskommune som en arbeidsgiver (Er utlysning godkjent av øverste leder, har fylkeskommunen overtallige med riktig kompetanse, har vi andre i fylkeskommunen som kan fylle deler av stillingen samt er det andre avdelinger eller seksjoner som gjør beslektede oppgaver?).

Jobbanalyse

Denne er ganske detaljert. Jobbanalysen skal være en beskrivelse av hvilke arbeidsoppgaver er det den nye stillingen skal ivareta, og også få fram hvilke kvalifikasjoner og personlige egenskaper som kreves til den aktuelle stillingen. Her skal man også innom å introdusere de forskjellige punktene som skal være i stillingsannonsen under hovedtemaene.

Stillingsannonse

Dette er annonsen som blir lagt ut offentlig hvor stillingen blir utlyst, og søkere kan se hvem arbeidsgiveren er og hva de ser etter. Alt i alt et kort sammendrag av hva man kan forvente om man skulle søke på stillingen.

Førstegangsintervju.

Her skal man innom hovedtemaer som «Introduksjon, CV gjennomgang, fag- og ansvarsområder for stillingen, kompetansebaserte spørsmål og avsluttende spørsmål».

Intervju og intervju spørsmål

Dette skjemaet inneholder hovedtemaer som: Samarbeidsevne, selvstendighet, kvalitet og gjennomføringsevne, struktur, logisk gjennomføringsevne, initiativtaker, overholde tidsfrister, meste stress og hektiske perioder, kommunikasjon og formidling, tydelig, ydmyk, fleksibel samt rolleforståelse.

Referansesjekk

Her er det laget en mal som blir sendt til kandidatens tidligere arbeidsgiver. Noen av spørsmålene som blir stilt her er som følger: Fra hvilken periode kjenner du kandidaten, kan du beskrive kandidaten med egne ord, hvordan håndterer kandidaten endringer og omstillinger, har kandidaten tidligere vært involvert i konflikter, hvordan fungerer kandidaten som leder samt hva er kandidatens sterke og svake sider ifølge deg osv.

Individuell kandidatvurdering

Her skal man innom hovedtemaer som «Fag- og ansvarsområdet, utdanning- og erfaring, personlig egenskaper, eventuell kommentar samt interne og eksterne referanser».

4.0 Presentasjon av funn

Hvilke erfaringer har ledere og tillitsvalgte med tilsettingsprosedyrene i Nordland fylkeskommune? Vi skal nå se nærmere på hvilke funn undersøkelsen viser. Av 32 respondenter har 26 svart, 14 rektorer og 12 tillitsvalgte. Dette gjør at det blir en god balanse mellom de ulike gruppene som deltar i tilsettingen. Hele 21 respondenter har brukt Talent Recruiter i 3 år eller mer, dette vil gi oss en trygghet om at svarene er godt begrunnet på bakgrunn av mange års erfaring. Jeg har spurt om respondentene har vært med i ansettelsen av

ordinære stillinger, lederstillinger eller begge deler. 8 % har deltatt i ordinære stillinger, 16 % i lederstillinger, og 76 % i begge stillinger.

4.1 Bruk av Talent Recruiter

Talent Recruiter er verktøyet som brukes i Nordland fylkeskommune, derfor har jeg spurt noen spørsmål som går på direkte bruk av dette verktøyet. Først spurte jeg hvor tidkrevende det er å bruke Talent Recruiter. 50 % mener at tidsbruken er passelig, og 50 % mener tidsbruken er for stor. Videre har jeg spurt hvor brukervennlig Talent Recruiter er. 50 % mener det er brukervennlig, 33 % mener det er passelig brukervennlig og 17 % mener det er noe mindre brukervennlig. Jeg har også spurt om erfaring ved andre digitale rekrutteringsverktøy enn Talent Recruiter. 72 % har ikke brukt et annet verktøy, mens 28 % har erfaring fra andre verktøy. Av de som hadde erfaring med andre verktøy mener 57 % at Talent Recruiter er bedre egnet, 29 % mener det er like bra og 14 % mener det er noe dårligere. Et av spørsmålene er hvor ofte det har blitt bruk for teknisk hjelp ved bruk av Talent Recruiter. 38 % har aldri trengt hjelp, 38 % sjeldent og 25 % av og til. Til slutt har jeg spurt brukerne om hvor fornøyd de er å bruke dette verktøyet. 62 % er meget fornøyd eller svært fornøyd, 33 er passelig fornøyd og 4 % er noe mindre fornøyd.

4.2 Jobbanalysen

Jobbanalysen er fundamentet for prosessen, og derfor er det interessant å høre fra respondentene om jobbanalysen. Jeg har spurt respondentene om de mener jobbanalysen er enkel å utarbeide, 95 % har svart at det er gjennomsnittlig enkelt eller enkelt å utarbeide jobbanalysen. Kun 5 % mener den ikke er enkel å utarbeide. Videre har jeg spurt om jobbanalysen er et godt verktøy å bruke for å finne de søkerne vi ønsker. 46 % mener det er et godt verktøy og 14 % mener den er mindre egnet, i tillegg er det 41 % som mener det hverken

er et godt eller dårlig verktøy. Dette viser stor overvekt av respondenter som mener at jobbanalysen er godt egnet til bruk i tilsettingsprosessen.

4.3 Stillingsannonsen

Stillingsannonsen er bildet utad for å kunne tiltrekke seg potensielle søkere. Her har jeg bedt respondentene svare på om de mener at stillingsannonsen er oversiktlig og av god kvalitet. 66 % mener stillingsannonsen er av god eller meget god kvalitet, mens 33 % den hverken er av god eller dårlig kvalitet. Jeg har også spurt om stillingsannonsen er laget med en slik kvalitet at den kan tiltrekke seg attraktive søkere. 37 % mener den er god eller meget god, mens 58 % mener den hverken er god eller dårlig. 4 % mener den er god. Det er en overvekt av respondenter som er positiv til stillingsannonsen, men det er mange som mener den hverken er god eller dårlig for å kunne tiltrekke seg attraktive søkere. Det siste spørsmålet som jeg stilte om stillingsannonse, var om det er fornuftig å bruke en fast mal i stillingsannonsen eller ikke. Her er alle ulike svaralternativene blitt brukt, men det er klar overvekt på 77 % at det er fornuftig eller meget fornuftig å bruke en fast mal. Kun 4 % mener dette var lite fornuftig.

4.4 Intervjuprosessen

Intervjuguiden er en fast mal som skal sikre at intervjuene blir sikret og lik for alle, dette vil også gi en rettferdig prosess. Det første jeg spurte om var om respondentene synes hvor omfattende intervjuguiden er, her har 44 % svart at den er middels omfattende, 52 % har svart at den er omfattende og 4 % har svart at den er mindre omfattende. Det kan være en fordel at den er omfattende for prosessen sin del. Videre har jeg spurt om intervjuguiden har tydelige spørsmål. Her har 64 % svart at de synes den har gjennomsnittlige tydelige spørsmål, 32 % mener den er tydelig og 4 % mener den er mindre tydelig. Neste spørsmål er om intervjuguiden bør revideres eller ikke. 84 % mener den kan revideres til en bedre utgave

mens 16 % mener den er grei slik som den er. Jeg har også spurt om tidsbruk til intervju. Flertallet på 56 % mener at det ikke blir brukt for lang tid, 36 % mener det blir brukt passelig med tid, mens mindretallet på 8 % mener det blir brukt litt for mye tid på intervjuet. Videre er det spurt om de mener kandidatene er ærlige på intervjuene. Dette mener 84 % at de er, 12 % mener de hverken er både og, mens 4 % mener de er mindre oppriktige. Siste spørsmål om intervjuene var om intervjuet gir et godt bilde av kandidatens kompetanse. 64 % mener intervjuet gir et godt eller vært godt bilde på kompetansen, 32 % mener det gir delvis godt bilde på kompetansen, mens 4 % mener det gir et mindre godt bilde på kompetansen.

4.5 Referansesjekken

Referansesjekken må alltid gjennomføres før man går til innstillingen, dette er en nødvendig sjekk for at det ikke innstiller søkere som har gjort et dårlig inntrykk på tidligere arbeidsplasser. Her har jeg spurt om hvor fornøyd respondentene er med hvordan referansen sjekkes. 64 % er meget fornøyd eller svært fornøyd, 32 % er gjennomsnittlig fornøyd, mens 4 % er noe misfornøyd. I tillegg har jeg spurt om referansesjekken gir en realistisk beskrivelse av søkerne. 56 % mener referansesjekken gir et meget realistisk bilde, 40 % mener hverken realistisk eller urealistisk, mens 4 % mener det gir et mer noe urealistisk bilde.

4.6 Innstilling og rangering

I innstilling og rangeringsprosessen er det en mulighet for uenighet mellom rektor og tillitsvalgt, jeg har derfor to spørsmål i undersøkelsen om rangeringen. Det første spørsmålet er om det er vanskelig og rangere søkerne. 48 % synes det er enkelt eller meget enkelt, 40 % synes det hverken er enkelt eller vanskelig. 12 % mener det er noe vanskelig. Her har jeg også spurt om det oppstår uenigheter mellom tillitsvalgte og rektorer i rangeringen. 92 % mener det

er lite eller mindre uenighet, mens 8 % mener det kan være et problem. Det er verdt og merke seg at disse 8 % er tillitsvalgte og ikke rektorer.

5.0 Drøfting av funn

5.1 Jobbanalysen

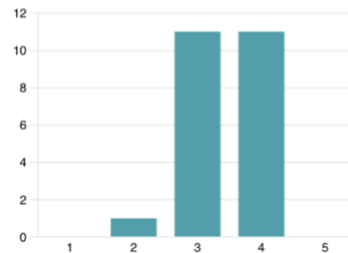
Det kommer klart frem at de aller fleste lederne og tillitsvalgte i Nordland fylkeskommune synes det er enkelt å utarbeide en jobbanalyse.

4. Synes du Jobbanalysen er enkel å utarbeide? 1=Vanskelig og 5=Enkelt (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)

3.43
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 3

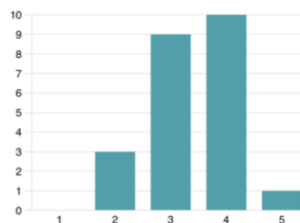
Her også ser vi at de fleste synes det er et godt velegnet redskap for å finne de egenskapene vi ønsker hos søkerne.

5. Er Jobbanalysen godt egnet verktøy til å finne egenskaper vi ønsker hos kandidatene? 1=Dårligs og 5=Best (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)

3.39
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 4

Ifølge Skorstad defineres en jobbanalyse som følger: «En jobbanalyse er den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling. Når vi først vet hva jobben

består av, kan vi se om jobbsøkerens kompetanse samsvarer med stillingskriteriene. Jo mer eksplisitte kriterier vi har, jo mer sannsynlig er det at vi lykkes med ansettelsen». (Skorstad 2009, s. 35). I stillingsannonseren gir Nordland fylkeskommune ut spesifikke krav og forventninger om hva søkeren skal ha av kunnskap. Forskeren Sigmund Eriksen har et litt annet syn. Eriksen sin oppfatning av jobbanalysen/stillingsbeskrivelsen er som følger: «Det er etter min oppfatning viktigere at stillingen tilpasses personen som skal fungere i den, enn at vi prøver å tilpasse personen til stillingen». (Eriksen 1996, s. 27). Jeg vil si meg noe uenig i denne tolkningen, for jeg mener at det er viktig å ha spesifikke kriterier. Dette av flere grunner:

1. Du får søkere som har kompetansen som kreves for å utføre de oppgavene som skal gjøres på best mulig måte.
2. Du vil kunne få søkere som har selvinnsikt til å si «dette er noe jeg er god på og klarer», men det er også med på å få søkere til å tenke seg om før de sender en endelig søknad.

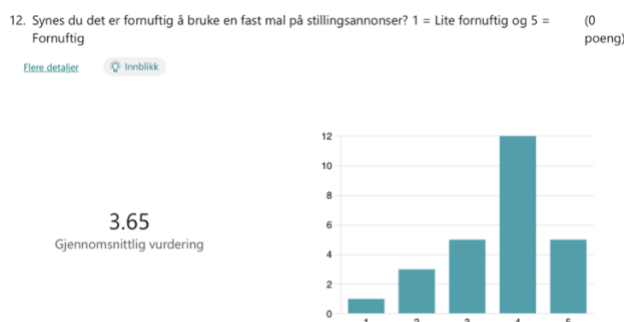
5.2 Stillingsannonseren

- *Annonseren må skille seg ut og være troverdig*
- *Annonseren må ha en interessevekkende overskrift. Stillingsbenevnelsen må fremgå klart, tydelig og presist. Ganske tradisjonell, skiller seg ikke noe særlig ut*

(Eriksen, s. 47)

Spørsmål 12 «Synes du det er fornuftig å bruke en fast mal på stillingsannonser?». Hvorfor har det seg slik at tillitsvalgte scoret høyt her? Tidligere nevnt er det større utskifting i tillitsvalgte fremfor ledere, og med dette i tankene, vil det for de tillitsvalgte sannsynligvis være fornuftig å bruke en fast mal på stillingsannonseren. Årsaken til at tillitsvalgte scorer høyere enn ledere på ønsket om å ha en fast mal kan være fordi de ønsker å ha noe fast og

konkret å forholde seg til. Det er ingen tvil om at det vil være en trygghet for de tillitsvalgte og ha noe fast enn å skulle komme med innspill til stillingsannonse i møte med resten av tilsetningsutvalget. På den andre siden har vi enkelte ledere som kanskje kunne tenkt seg å endre malen og gjøre den mer skreddersydd til de spesifikke ønsker for hvem de vil ha i de ulike stillingene. Det kan være en av grunnene for at lederne og tillitsvalgte svarer forskjellig på spørsmålet her, men forskjellen er ikke veldig store.



Tabell nr. 5

I Nordland er det slik at ledere og tillitsvalgte som er med i tilsetningsprosessen også utformer stillingsannonser. Slik er ikke tilfellet ved kommunene beskrevet i masteroppgaven

Rekruttering av skoleledere» som er skrevet av Duncan og Haaland:

«Ved utlysning av ledige RE-leder stillinger (rektorstillinger) beskrives det som "litt ymse" hvem som utformer stillingsannonser, men rådmannens stab kvalitetssikrer annonsen».

(Duncan, Haaland, s.63)

Jeg synes at det er riktig slik det gjøres i Nordland fordi det er hensiktsmessig å ha avklarte roller til de involverte. Dette kan føre til en mer profesjonell stillingsannonse og tilsetningsprosessen for øvrig.

5.3 Jobbintervjuet

På spørsmål 18 kan en av grunnen for at ledere og tillitsvalgte samarbeider godt, være fordi før intervjuprosessen starter gjør alle i tilsettingspanelet seg godt kjent med stillingen som blir lyst ut og gjør de forberedelsene som skal gjøres før intervjuet. Dette kan støttes opp av hva Grimsø sin definisjon på panelintervju: «*I et panelintervju møter søkeren flere intervjuere samtidig. Et helt panel av intervjuere stiller spørsmål til søkeren. For at panelintervjuet skal være verdifullt kreves der koordinert forarbeid. Samtlige deltakere må ha den samme informasjonen om søkerne*» (Grimsø 2004, s. 195).

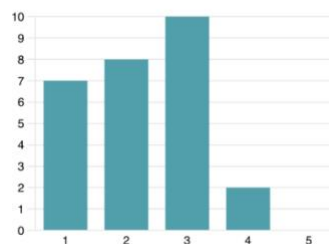
Spørsmål 22 «Brukes det for lang tid per intervju?». Lederne synes i større grad enn de tillitsvalgte at det ikke brukes for lang tid per intervju. En del av fremdriften i Talent Recruiter er å sette opp en tidslinje. Her blir det planlagt når intervjuene skal være og hvor mye tid som skal settes av. Tidslinjen settes opp av lederen, og da har lederen bestemt seg for hva de mener er passende tidsbruk. Da er det kanskje ikke så rart at lederne er mer bekvemme med tidsbruken. I spørsmål 19 svarte de tillitsvalgte at de gjerne ville ha en mer omfattende intervjuguide, dette ville gitt lengre intervju. Dette støtter svaret de tillitsvalgte gir i spørsmål 22 med at det brukes for lite tid per intervju enn det lederne svarer.

22. Brukes det for lang tid per intervju? 1 = Liten grad og 5 = I stor grad (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)

2.26
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 6

Spørsmål 23 lyder som følgende «Føler dere at kandidaten er ærlig og oppriktig i intervjuet».

Også her har lederne høyre score enn tillitsvalgte. Hva kan grunnen være til dette? En av

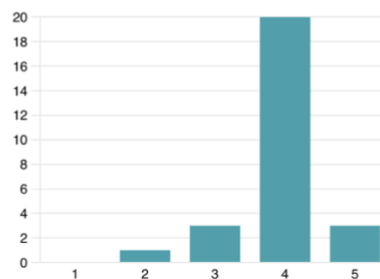
grunnene kan være fordi lederne er fast tilsatte mens det å være tillitsvalgt er et verv hvor man blir valgt for to år om gangen. Siden det er mindre utskiftning på lederne fremfor tillitsvalgte, vil lederne som regel ha mer erfaring og rutine enn sine kollegaer som er tillitsvalgte. Rutinen gir større innsikt på oppfatningen av hvordan kandidaten svarer på spørsmålene og væremåten deres. Kanskje den tillitsvalgte er mer kritisk til søkeren i søken på den «perfekte» kandidat, men ledernes erfaring tilsier at det ikke finnes en «perfekt» søker.

23. Føler dere at kandidaten er ærlig og oppriktig i intervjuet? 1 = Liten grad og 5 = I stor grad (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)

3.93
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 7

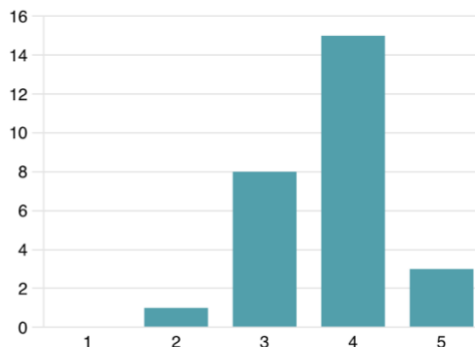
Jeg henviser til spørsmål 24 som er «Synes du intervjuet gir et godt bilde på kandidatens kompetanse?», hvor lederne igjen har høyere score enn tillitsvalgte. Hvorfor er det slik? En av faktorene her kan være at siden det er lederen som i stor grad utarbeider jobbanalysen kan vedkommende føle at malen for intervjuet gir dem svarene de er ute etter hos en kandidat. Jobbanalysen er grunnlaget for intervjuet, og selv om tillitsvalgte er involvert er det lederen som har definitivt størst innvirkning på jobbanalysen. Noen av argumentene i spørsmålet ovenfor kan også bli brukt ved dette spørsmålet.

24. Synes du intervjuet gir et godt bilde på kandidatens kompetanse? 1 = Liten grad og 5 = I stor grad (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)

3.74
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 8

5.4 Referansesjekken

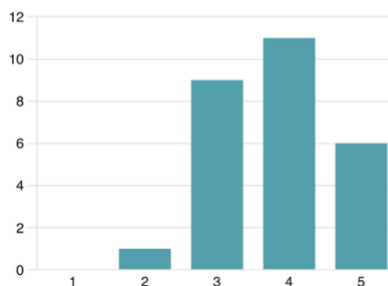
Spørsmål 13 og 14 omhandler referansesjekken. Her scorer lederne litt høyere enn de tillitsvalgte på begge to, hva kan grunnen være for dette? En av grunnene kan være at det er lederne som står for referansesjekken, altså ringer rundt og hører med tidligere arbeidsgivere og kollegaer. Dette er ikke en jobb som tillitsvalgte i det hele tatt er involvert i, det er derfor helt naturlig at lederne er mest fornøyde med referansesjekken.

13. I hvor stor grad er du fornøyd med hvordan dere sjekker referanser? 1 = Lite fornøyd og 5 = svært fornøyd (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)

3.81
Gjennomsnittlig vurdering



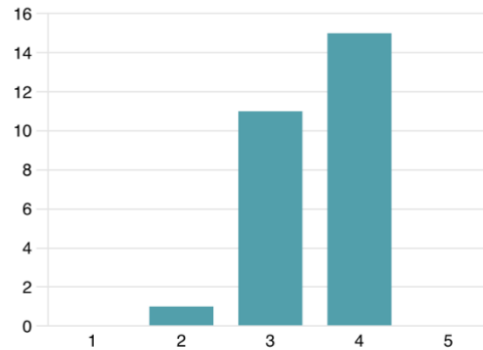
Tabell nr. 9

14. Hvor realistisk beskrivelse av søkeren mener du referansesjekken gir? 1=Lite realistisk og 5 (0 poeng)
= Svært realistisk

[Flere detaljer](#)

Innblikk

3.52
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 10

Vi kan se noen likheter fra Grimsø sin definisjon på referansesjekken og på spørsmål 14 i undersøkelsen min. I følge Grimsø er «Referansekontroll en rutine for å sikre at opplysninger vi har om en søkers utdanning, erfaring og tidligere ytelse er korrekte» (Grimsø 2004, s. 181). Og når det scores høyt på spørsmål 14 kan vi se at lederne også er fornøyd med at referansekontrollen/referansesjekken gir dem et ganske godt bilde av søkeren.

5.5 Innstilling og rangering

I spørsmål 19 ble respondentene spurt om følgende «Synes du intervjuguiden er for omfattende?». Lederne hadde noe høyere score enn de tillitsvalgte, hvorfor er det slik? Det kan synes litt rart at lederne synes intervjuguiden er for omfattende når det er de selv som står til ansvar for å lage den. Spørsmålet kan være utformet på en måte som gjør at det kan bli feiltolket av respondentene. Kanskje det at jobbanalysen er svært omfattende tolkes som positivt. Så selv om noen mener den er for omfattende så er dette en bra ting, derfor har kanskje noen svart at den er for omfattende selv om de synes den er bra.

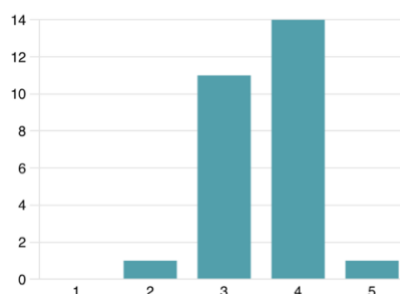
En av grunnene for at de tillitsvalgte mener at den er lite omfattende kan være fordi de har mindre erfaring fra å være med i tilsettingen, og derfor ikke vet hva som er mye eller lite. Det å intervju kandidatene er svært tidkrevende og lederne ønsker ikke å bruke mer tid enn nødvendig, tillitsvalgte ser ikke denne problemstillingen så godt, fordi de har mindre erfaring og har ikke fokus på alle andre oppgavene som står i kø for lederne.

19. Synes du intervjuguiden er for omfattende? 1 = Lite omfattende og 5 = Svært omfattende (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)

3.56
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 11

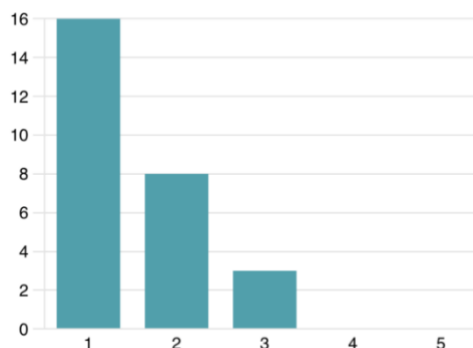
Spørsmål 26 lyder som følger «I hvor stor grad opplever du uenigheter mellom ledere og tillitsvalgte i rangeringen?». Jeg vil tro at grunnen for at flertallet av lederne scoret lavt er fordi selv om tillitsvalgte kan komme med bemerkninger på hvorfor en spesifikk kandidat burde få jobben, så er det lederne som bestemmer til syvende og sist uansett. Jeg vil også tro at mindretallet som svarte høyt på denne kan være uerfarne tillitsvalgte som tror deres mening er like viktig som lederne sin.

26. I hvor stor grad opplever du uenigheter mellom leder og tillitsvalgt i rangeringen? 1 = Lite uenighet og 5 = Stor uenighet (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

 Innblikk

1.52
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 12

Dette funnet kan også støttes opp av en masteroppgave som er heter Om forskjeller i rekruttering i offentlige og private virksomheter publisert av Grimstad. s. 40, siste avsnitt:”
Innstillingen sendes til tilsetningsrådet. «Der vil det være møte en gang i måneden. I 9 av 10 tilfeller går innstillingen igjennom. Det er sjelden tilsetningsrådet sier noe, for tilsetningsrådet består av representanter fra både arbeidsgiversiden og tjenestemannsorganisasjonene. Så det er bare en bekreftelse på at det arbeidet som har blitt gjort i innstillingsrådet og at tilsetningsrådet er enige i det». (Grimstad, 2014, s. 40). Her ser vi også at det er godt samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte slik som vi også finner i min undersøkelse.

På spørsmål 26 i undersøkelsen min kommer det frem at flertallet ikke opplever store uenigheter i rangeringen, med andre ord så kan teorien til Skorstad stemme i en hvis grad som er «Noen kandidater kommer godt ut av testene, øvelsene, intervjuene og referansesjekken – mens andre gjør det ikke». (Skorstad 2009, s. 213). Så uavhengig av om kandidatene kommer godt ut eller ikke, er ledere og tillitsvalgte sjeldent uenig.

5.6 Samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte

På spørsmål 18 blir respondentene spurt om følgende «Hvor godt samarbeider leder og tillitsvalgte i tilsettingsarbeidet?», hvor lederne scoret høyest. Det kan synes som rart at ansatte som jobber sammen har forskjellig oppfatning på om samarbeidet er bra eller dårlig. Hvorfor kan det være slik? En av grunnene kan være fordi lederne har siste ordet når rangeringen skal bestemmes, mens tillitsvalgte kan føle seg urettferdig behandlet fordi deres mening ikke blir tatt nok hensyn til. Begge gruppene scorer allikevel høyt på dette spørsmålet selv om lederne er mest fornøyde.



Tabell nr. 13

Ifølge bacheloroppgaven ved navnet I hvilken grad tilrettelegges det for samarbeid mellom tillitsvalgte og bedrifter, og hvordan fungerer dette i praksis skrevet av Kaja Nystad Kristoffersen, finner vi på side 26 – 30 ulike synspunkt fra ledere og tillitsvalgte. Dette er eksempler på kommentarer fra tillitsvalgte:

- *Samarbeidet er på noen nivåer veldig bra.*
- *Bedriften ganger på å ha et godt samarbeid.*
- *Stor medbestemmelse, men forbedringspotensial.*
- *Føler en blir tatt alvorlig.*

Dette er eksempler på kommentarer fra lederne:

- *Viktig at begge parter jobber mot felles mål.*
- *Vil avhenge av erfaringen til tillitsvalgte.*
- *Veldig viktig for bedriften.*
- *Har sett konsekvensen av å ikke inkludere tillitsvalgte*

(Kristoffersen, 2022, s. 26 – 30)

Resultatet i min undersøkelse viser at ledere og tillitsvalgte jobber godt sammen. I undersøkelsen til Kristoffersen kan vi derimot se at samarbeidet fra tillitsvalgte sitt ståsted er til dels bra på noen nivåer. Lederne i Kristoffersen sin undersøkelse stemmer med min i henhold til at det samarbeides godt. At de tillitsvalgte i min undersøkelse er noe mer fornøyde, kan ha ulike årsaker, for eksempel av at jeg og Kristoffersen hadde vår undersøkelse i to forskjellige tidsperioder. Det kan også være fordi hennes respondenter var fra noen sammensatte bransjer og ikke en konkret som Nordland fylkeskommune. Men i stor grad støtter det opp at ledere og tillitsvalgte har godt samarbeid.

5.7 Hvilken betydning har erfaring i Nordland?

Lang erfaring med tilsetting i Nordland, minst 7 år

Spørsmål 9 «Hvor brukervennlig er det digitale rekrutteringssystemet?» Her scores det høyt, hva kan være grunnen til dette? Vi vet av erfaring at jo lengre man jobber med et system jo mer erfaring og kunnskap tilegner man seg med tiden. Det samme kan vi se på bruken av Talent Recruiter sitt rekrutteringssystem. Jeg mener at systemet deres er veldig brukervennlig og gir mange gode tips og triks på hvordan man skal utforme spørreskjemaer og lese av funnene man innhenter. De har også gode og oversiktlige grafer. Det er derfor ikke et

overraskende funn at de med lengst erfaring er mest fornøyd med brukervennligheten til Talent Recruiter. Og dersom det hadde vært motsatt hadde det vært grunn til bekymring. Svarene viser også at de med lengst erfaring synes kandidatene er ærlig og oppriktige i intervjuet, at intervjuet gir et godt bilde av kandidatens kompetanse og det er forholdsvis enkelt å rangere søkerne. Det er heller ikke her overraskende at de med erfaring synes denne prosessen er enklere. Talent Recruiter oppfattes som et enkelt og brukervennlig digitalt verktøy.

Kort erfaring med tilsetting, 1 – 3 år

Spørsmål 18 «Hvor godt samarbeider leder og tillitsvalgte i tilsettingsarbeidet?». Her scores det høyt på godt samarbeid, noe som er positivt. Dette kan komme av god kommunikasjon mellom lederne og tillitsvalgte, og de klarer å holde sine argumenter på en saklig måte om de først skulle bli uenige om kandidaten. Det kan også være at de har samarbeidet sammen i flere tilsettinger. Det ser ut til at Talent Recruiter er laget på en slik måte at det er lett for begge parter å komme til enighet, og samarbeide i tilsettingsprosessen. De med kort erfaring synes også at tidsbruken er ganske passende i selve intervjuene. På den ene siden har de mindre erfaring og usikker på hvor lenge det skal vare, på den andre siden kan det vise at Talent Recruiters oppbygging med jobbanalyse og intervjuer fungerer også for de som er nye.

5.8 De som har brukt annet rekrutteringsverktøy

Jeg har spurt om hvor mange som har andre rekrutteringsverktøy, 8 har svart ja på dette og flertallet av disse 8 mente at Talent Recruiter er bedre enn tidligere verktøy. Siden flertallet av de som svarte mener at det er en forbedring, viser dette at de fleste er fornøyd med Talent Recruiter.

5.9 Digitale verktøy

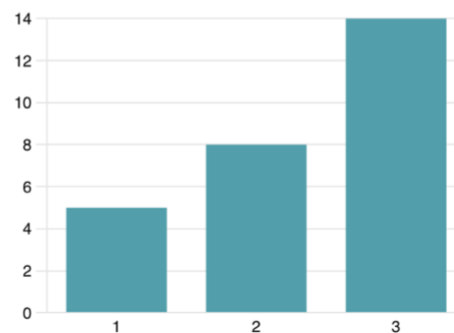
På spørsmål 3 som er: «Hvor mange år har du brukt Talent Recruiter som rekrutteringsverktøy». Her svarer flertallet 3 år eller mer, og ved å gå nærmere inn på tallene viser det seg at lederne scorer noe høyere enn tillitsvalgte. Dette kan være fordi ledere har stått lengre i jobben enn de tillitsvalgte, og de som blir valgt som tillitsvalgte muligens har brukt andre rekrutteringsverktøy i tidligere prosesser. Det svarene viser er at lederne og tillitsvalgte har godt kjennskap til Talent Recruiter.

3. Hvor mange år har du brukt Talent Recruiter som rekrutteringsverktøy. 1 = 1-2 år, 2 = 3-4 år og 3 = 5-6 år (0 poeng)

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)

2.33
Gjennomsnittlig vurdering



Tabell nr. 14

I en masteroppgave som heter Rekruttering av skoleledere som er skrevet av Duncan og Haaland ved Universitetet i Oslo høsten 2009, sammenlignes kommuner og hvordan de rekrutterer skoleledere. På s.62 i masteroppgaven deres er det interessant å se på hvordan de bruker digitale virkemidler for rekruttering sammenlignet med hvordan det gjøres i Nordland fylkeskommune. I Nordland brukes Talent Recruiter, mens kommunene i Haalands og Duncan sin undersøkelse bruker internett generelt som hovedarena for å tiltrekke seg søkere. De legger også stor vekt på omdømmebygging når det kommer til rekruttering noe som Nordland fylkeskommune ikke synes å fokusere så alt for mye på. Det kan være litt vanskelig å sammenligne disse to undersøkelsene, men vi kan se at det er ulike måter å bruke digitale

verktøy på. I kap. 5.10 kommer vi tilbake til hvor godt fornøyd brukerne i Nordland fylkeskommune er med Talent Recruiter.

5.10 Deltakelse i tilsetting i ulike stillingstyper

Undersøkelsen viser at det er ganske små forskjeller i svarene om det gjelder lederstillinger, ordinære stillinger eller begge. Vi kan trekke slutning om at Talent Recruiter kan være like godt egnet for ulike stillingskategorier. Siden det store flertallet har vært med på begge tilsettingene kan det støtte tanken om at det er godt egnet for kategorier.

5.11 Burde intervjuguiden revideres

Så mange som 24 av 27 respondenter mener intervjuguiden bør revideres. Dette viser at flertallet ønsker noen endringer. Måten spørsmålet mitt er formulert gjør det vanskelig å vite i hvor stor grad de ønsker revidering. Skulle jeg fått et mer konkret svar, måtte det bli laget et mer detaljert spørsmål enn det undersøkelsen hadde. Hvis vi ser på tidligere spørsmål som omhandler intervjuguiden kan det tyde på at det er små justeringer som etterspørres, siden de fleste svarer ganske positivt om intervjuguiden.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Forskningen min er basert på problemstillingen som var «*I hvor stor grad er de offentlige videregående skolene i Nordland fornøyd med egne tilsettingsprosedyrer, herunder bruk av det digitale rekruteringsverktøyet Talent Recruiter*». Hovedinntrykket er at ledere og tillitsvalgte samarbeider godt i tilsettingsarbeidet i Nordland fylkeskommune, og at de er fornøyd med prosedyrene. Det kommer også frem av undersøkelsen at det er lite uenigheter. I tillegg oppleves jobbanalysen som et godt verktøy og som ikke er alt for tidkrevende å bruke. Det er også positivt at kandidatene oppleves som ærlige i intervjuprosessen og at

referansesjekken gir et realistisk bilde av kandidatene. Intervjuguidene beskrives som passende og ikke for omfattende, selv om de tillitsvalgte til en viss grad kunne tenkt seg at den var mer omfattende. Det er altså få ting ledere og tillitsvalgte er misfornøyd med i tilsettingsprosessen, men bruk av fast mal til intervjuene er det som utmerker seg som en noe negativ opplevelse. Jeg kan også si at funnene mine tyder på at ledere og tillitsvalgte stort sett er fornøyde med bruken av det digitale rekrutteringsverktøyet Talent Recruiter etter syv år i bruk. Samtidig ønsker flertallet at den bør revideres, dette viser at alle parter ønsker å forbedre verktøyet selv om de synes det fungerer greit.

7.0 Forslag til videre forskning

Når det kommer til videre forskning har jeg noen forslag. Det finnes flere andre yrkesgrupper i Nordland fylkeskommune som kunne vært interessant å undersøke. Vi kan se på blant annet tannhelse, vei- og anleggsarbeid og kunst- og kulturformidling. Det er muligheter til å videreføre min forskning til nasjonalt nivå, eller undersøke forholdene i et annet fylke. Men her er det også viktig å selektere for å finne det segmentet man er ute etter. Vi kan for eksempel forske på ledere og tillitsvalgte som har jobbet med tilsetting over en lengre periode, eller over en kort periode. Det er også mulig å vurdere hvor stor gruppe man skal forske på, en kvalitativ undersøkelse kan gå mer i dybden for å få en mer detaljert forståelse for oppfatningene. Kanskje forske på private skoler eller slå private og offentlige skoler sammen i samme undersøkelse, for å se etter likheter og forskjeller. Dette kan være interessant fordi man ikke nødvendigvis vil kunne få samme svar som meg. Privatskoler er friere til å tilsette de søkerne som de ønsker, noe som gjør deres tilsettingsprosess noe annerledes i forhold til offentlige skoler. En annen interessant forskning kan være å istedenfor å spørre ledere og tillitsvalgte, heller undersøke hva tidligere søkere har av erfaringer og tanker om tilsettingsprosessen de har vært gjennom. Istedenfor å bare høre med ledere og tillitsvalgte om

hvordan ansettelsesprosessen fungerer, kan man da få høre fra kandidatene sin side om hvordan de opplevde tilsettingsprosessen. Har de noen synspunkter om hva de synes var dårlig eller bra, hva kan forbedres osv. Det er altså mange tilnærminger en kan bruke for å undersøke hvor fornøyd arbeidssteder er med måten de rekrutterer nye ansatte på, og for å undersøke hva tidligere søkere har erfart. Måten vi driver rekrutteringsarbeid på vil høyst sannsynlig ikke være statisk, men vil endres over tid.

Litteraturliste

Buchanan, K. (2022). *Hvilke metoder brukes i rekruttering og hvor strategiske er disse= En casestudie av 6 virksomheter i Rogaland*. (Masteroppgave). Handelshøgskolen ved UiS
<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/3017007/no.uis%3ainspera%3a112778821%3a50640559.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dahlum, S. (2021, 9 mars), *Validitet*. <https://snl.no/validitet>

Duncan, E. Haaland, O. (2009). *Rekruttering av skoleledere: Kommunikasjon og rasjonaliteter – en fenomenologisk studie av 2 tonivå-kommuner*. (Masteroppgave).

Universitetet i Oslo.

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/32559/Endeligxmasteroppgave3010.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Eriksen, S. (1996). *REKRUTTERING OG LEDERUTVELGELSE*. Sigmund Inge Eriksen og TANO A.S.

Grimstad, I. (2014). *Om forskjeller i rekruttering i offentlige og private virksomheter*.

(Masteroppgave). Universitet i Nordland. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/220938/Grimstad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Grimsø, R. (2004). *REKRUTTERING OG UTVALG AV MEDARBEIDERE: -og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. utg. 2004). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gundersen, D. (2018, 15 mai), Selekttere. <https://snl.no/selekttere>

Hærnes, H. Foss, E. (2018). *Rekruttering via sosiale medier – muligheter og utfordringer*.

(Bacheloroppgave). Høgskolen Kristiania. https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2565369/BCR3102_333278_333159.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Johannessen, A., Tufte, P. & Christoffersen, L. (2021). INTRODUKSJON TIL SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE (6. utg.2021). Abstrakt forlag AS.

Kleven, T., Hjørdemaal, F. & Tveit, K. (2011), *INNFØRING I PEDAGOGISK FORSKNINGSMETODE. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (2. utg. 2011). Unipub AS

Kristoffersen, K. (2022). *I hvilken grad tilrettelegges det for samarbeid mellom tillitsvalgte og bedrifter, og hvordan fungerer dette i praksis?* (Bacheloroppgave). Universitetet i Stavanger

<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/3007563/no.uis:inspera:110030690:47790783.pdf?sequence=1>

Lunden, B. (2008). *REKRUTTERING: Håndbok for arbeidsgivere*. Adekvat Info AS.

Nordland fylkeskommune <https://ek.nfk.no/docs/pub/DOK15449.pdf> (passordbeskyttet)

NOU 2018: 15.(2018). *Kvalifisert, forberedt og motivert. Et kunnskapsgrunnlag om struktur og innhold i videregående opplæring. 2 Fakta om videregående opplæring*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-15/id2621801/?ch=3>

Sander, K. (2022, 1 desember), *Reliabilitet*. <https://estudie.no/reliabilitet/>

Sander, K. (2019, 30 november), *Validitet*. <https://estudie.no/validitet/>

Skaustein, T. (2015). *Strategisk HRM i Stavanger kommune – utfordringer med å rekruttere og beholde tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft*. (Masteroppgave). Universitetet i Stavanger. <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2353439/Masteroppgave%20student%20970025.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Skorstad, E. (2009). *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Svarstad, J. (2019, 13 mars). *Undersøkelse: Dette ser arbeidsgivere etter når de skal ansette*. <https://www.forskerforum.no/undersokelse-dette-ser-arbeidsgivere-etter-nar-de-skal-ansette/>

Talent Recruiter

<https://talentech-recruiter.hr-manager.net/home/index> (passord beskyttet)

Vårdal, L. (2019, 17 juni). *Kvalitativ og kvantitativ metoder*.

<https://ndla.no/nb/subject:1:54b1727c-2d91-4512-901c-8434e13339b4/topic:2:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:2:7d43618f-5198-4b32-9e3f-74c7d73ffb27/resource:1:190746>

Skjermbilder

Skjermbilde 1: <https://talentech.com/no/losninger/rekrutteringssystemer/talent-recruiter/>

Skjermbilde 2: <https://www.teamtailor.com/no>

Skjermbilde 3: <https://sikt.no/tjenester/rekrutteringsverktoy-jobbnorge>

Figurliste

Figur 1: <https://estudie.no/reliabilitet/>

Figur 2: <https://estudie.no/validitet/>

Tabelliste

Alle tabellene tilhører det digitale verktøyet som heter Forms, denne er passordbeskyttet.