

## Rekruttering av nye medarbeidere

**A**nsette nye medarbeidere er en viktig og interessant oppgave, men det kan også være temmelig krevende. Krevende betyr i denne sammenheng at det kan være en omfattende oppgave, og dessuten uten noe fasitsvar. Ansettelse får normalt konsekvenser for virksomheten i lang tid fremover, og av den grunn er det viktig at man gjør en grundig jobb og forsøker å forhindre feilansettelser.

Ansettelse av en medarbeider som ikke har forutsetninger for å løse arbeidsoppgavene som er tillagt den aktuelle stillingen, vil kunne koste bedriften dyrt. For det første fordi arbeidsoppgavene som løses ikke blir optimalt utført, dernest fordi det kan forventes at flere feil begås og til slutt fordi øvrige ansatte blir påført merarbeid som følge av den nyansattes manglende kompetanse. Unødig tidsbruk, retting av feil og i verste fall oppsigelse av arbeidstakeren som ikke fungerer i stillingen for deretter å måtte rekruttere og lære opp en ny, koster både tid og penger.

Feilansettelse er også uheldig for arbeidstaker i det vedkommende får lite positiv respons fra kolleger og leder og får følelsen av å ikke mestre hverdagen og arbeidsoppgavene sine. En som ikke passer for stillingen vil som regel miste selvtillit og få en negativ karriereutvikling sammenlignet med en som ville ha passet bedre i jobben. Å finne «den rette» for stillingen vil derfor være både i arbeidsgivers og arbeidstakers interesse.

Under vil vi se nærmere på noen viktige stadier som hører til i en grundig rekrutteringsprosess. Arbeidsmiljølovens regler, eksempelvis om fortrinnsrett til stilling eller oppsigelse av arbeidstaker behandles ikke her.

### Jobbanalyse

En grundig jobbanalyse forut for utlysning og ansettelse er sannsynligvis det

viktigste og mest neglisjerte punktet i forbindelse med rekruttering av medarbeidere.

I forbindelse med en jobbanalyse må man starte med å spørre seg om hvilke konkrete *arbeidsoppgaver* den nyansette vil komme til å ha ansvar for, dernest hvilke krav man skal stille til medarbeidernes kompetanse. Tanken er at det skal være arbeidsoppgavene kjennetegnet som skal være avgjørende for hvilke egenskaper, kunnskaper og ferdigheter jobbsøkerne bør ha.

Videre skal man spørre seg hva som er *hovedoppgaver* og hva som er *deloppgaver* for den aktuelle stillingen. I de fleste jobber har folk ulike typer av oppgaver som det ikke alltid er lett å forene fordi de stiller ganske ulike krav til egenskaper og kompetanse. Hvilke av disse oppgavene, og dermed egenskapene, som er viktigst når man skal vurdere søkere, må klargjøres gjennom jobbanalysen.

Det neste spørsmålet man skal stille seg er *hvordan arbeidet utføres*. I enkelte jobber er det mye stillesitting og i andre typer jobber er det hardt fysisk arbeid. I noen jobber er det stadig skiftende forhold eller nye mennesker man må forholde seg til. Fysisk hardt arbeid krever god fysikk. Skiftende arbeidsforhold og nye mennesker derimot, tilsier at personlige egenskaper som fleksibilitet og omsorgsevne eller imøtekommenhet overfor mennesker er viktig.

Hvordan det *fysiske og psykiske arbeidsmiljøet* er vil også ha betydning. Fysiske forhold som støy, støv eller åpent kontorlandskap, og psykiske forhold som stress, monotoni på arbeidsplassen eller omsorgsbehov hos pasientene bør få konsekvenser for hvilke krav man bør stille til «idealsøkeren».

Spørsmål kan for eksempel være:

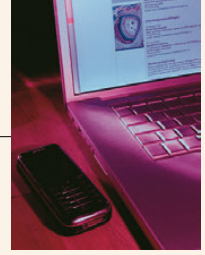
- \* Hva er de viktigste oppgavene som skal løses? (Nå og på sikt)

- \* Hva er hovedoppgaver som må løses av personen i denne stillingen?
- \* Hvilke deloppgaver må i tillegg løses av denne personen? Kan de eventuelt løses av en annen?
- \* Hvilke praktiske ferdigheter må personen inneha?
- \* Hvilke krav må stilles til utdanning og praksis? (Må ha «kjekt å ha»)
- \* Hvilke krav bør stilles til personlighet og holdninger?
- \* Hvilke sosiale ferdigheter bør personen inneha?
- \* Hvilke fysiske og psykomotoriske krav bør stilles?

I praksis vil det ofte være slik at visse personlige egenskaper forklarer prestasjoner på konkrete arbeidsoppgaver, mens andre egenskaper henger sammen med god mellommenneskelig atferd. Det er sjelden slik at noen søkere har *alt*, derfor bør det foretas en avveining av hvilke krav som er viktigst.

Jobbanalyser kan gjennomføres med strukturerte eller ustrukturerte metoder. Å vurdere jobbkrav ut fra egne, personlige synspunkter eller på bakgrunn av uformelle samtaler med øvrige ansatte er ustrukturerte metoder. Strukturerte metoder kan for eksempel gå ut på bruk av et spørreskjema for å kartlegge hvilke egenskaper man ønsker hos en ny medarbeider.

Hvis man skal erstatte en medarbeider som slutter, starter man ikke sjelden med et ønske om å erstatte kompetansen man mister med en ny medarbeider med tilsvarende kompetanse. Det kan imidlertid anbefales at det foretas en ny jobbanalyse for å avdekke om det er forhold som har endret seg siden det ble rekruttert sist. Dreier det seg om en nyopprettet stilling, bør det fortas en meget grundig jobbanalyse. Etter at en jobbanalyse er gjennomført bør man sitte igjen med en ganske klar oppfatning av hva man ønsker av en kandidat



når det kommer til egenskaper, evner, kunnskap og erfaring.

### Vurdering av kandidatene

Etter at jobbanalysen er ferdigstilt og søknadene er kommet inn, er tiden kommet for å skille mellom kandidatene som er godt egnet for stillingen og de som er mindre egnet for stillingen. Det finnes flere metoder for å vurdere kandidatene, og noen er mer treffsikre enn andre. Det er gjennomført en mengde studier innen rekruttering for å undersøke de ulike metodenes validitet. Gjennom metaanalyser har man fått meget pålitelig oversiktsinformasjon om de ulike seleksjonsmetodenes effektivitet i en rekrutteringsprosess.

Metodene med høyest treffsikkerhet er *jobbutsnitt* (dvs. å la søkerne prøve seg på sentrale arbeidsoppgaver som inngår i stillingen), *strukturert intervju*, *jobbkunnskap* (dvs. taus kunnskap om problemløsning i jobbsammenheng) og *evnemålinger*.

Det er god grunn til å merke seg at den totale treffsikkerheten øker når flere av metodene brukes sammen.

*Ustrukturert intervju, referansesjekk, jobberfaring og utdanning* (begge i form av antall år) og særlig *interesser* er mindre treffsikre metoder for å predikere fremtidige jobbprestasjoner.

Forskjellen på et strukturert og et ustrukturert intervju ligger i at et strukturert intervju er godt planlagt på forhånd og at alle kandidatene blir stilt de samme spørsmålene.

Hvis det er aktuelt å benytte tester, for eksempel tester av generelt evnenivå (IQ-tester) eller personlighet, er det viktig å være selektiv og stille strenge krav til testkvaliteten og kompetansen til konsulenten som gjennomfører testen. Det er også viktig å huske at testresultatet beskriver et potensial eller utgangspunkt og ikke må tolkes som en sannhet.

Det må gjøres oppmerksom på arbeidsmiljøloven § 9-3 hvor det frem-

kommer at arbeidsgiver ikke har anledning til å be om at søkerne skal gi andre helseopplysninger enn dem som er *nødvendige for å utføre de arbeidsoppgaver som knytter seg til stillingen*. Dette gjelder i stillingsutlysningen så vel som i intervjuet. Arbeidsgiver må heller ikke iverksette tiltak for å innhente helseopplysninger utover det som er nødvendig, jf. ovenfor, på annen måte, for eksempel i forbindelse med referansesjekk. Med helseopplysninger menes informasjon som kan bidra til å kartlegge personers nåværende og mulige framtidige helsetilstand. Hva som er nødvendig må vurderes konkret i hvert enkelt tilfelle.

*Lin Muus Bendiksen*  
Seniorkonsulent i NTF