



Seleksjonsprosesser i statlige disiplinære organisasjoner

En studie av i hvilken grad Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen selekterer med bakgrunn i kandidatens kompetanse

STV-6901

Svein Erik Haugan og Roger Sølvsberg

*Mastergradsoppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Universitetet i Tromsø
Våren 2012*

(Med hensikt blank)

SAMMENDRAG

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan statlige disiplinære organisasjoner vurderer kompetansen til kandidater som søker på stillinger. Vi har også undersøkt om de fremgangsmåter og verktøy som blir brukt er beskrevet i kompetansestrategiene til virksomhetene, og om organisasjonene har noe å lære av hverandre. For å kunne gi et svar på dette, har vi formulert følgende problemstilling:

Hvilke fremgangsmåter og verktøy bruker statlige disiplinære organisasjoner for å vurdere kompetansen til de aktuelle kandidatene når de skal ansette en medarbeider? I hvilken grad inngår disse fremgangsmåtene og verktøyene i kompetansestrategien til organisasjonene, og i hvilken grad har eventuelle forskjeller mellom de undersøkte organisasjonene overføringsverdi?

Denne masteroppgaven er basert på bruken av kvalitative metoder når vi har samlet inn data for å belyse problemstillingen. Vi har gjennomført dokumentstudier av skriftlige kilder for å finne data som kan bidra til å gi svar på problemstillingen, og vi har studert aktuell litteratur om kompetanse. I tillegg har det blitt gjennomført dybdeintervjuer av informanter fra Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen, for å få klarhet i hvordan de tar hensyn til kompetanse når de gjennomfører sine seleksjonsprosesser. Vi har analysert intervjuene og dokumentstudiene, og deretter systematisert resultatene etter de spørsmålene vi stiller i problemstillingen.

Oppgaven konkluderer med at Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen benytter seg av noen verktøy og metoder for å vurdere kompetansen til aktuelle kandidater, men at det finnes muligheter til å benytte seg av flere. Vi finner at noen verktøy er beskrevet i kompetansestrategiene til virksomhetene, og vi vurderer at etatene bør kunne overføre erfaringer seg imellom innen visse deler av seleksjonsarbeidet.

(Med hensikt blank)

FORORD

Oppgaven er resultatet av et tre år langt deltids- og erfaringsbasert mastergradsprogram, som er gjennomført ved Universitetet i Tromsø. De to første årene har bestått av studiesamlinger med emnene *organisasjonsteori, personalutvikling, endringsledelse og merkevarebygging*, og tredje år er brukt til å skrive en masteroppgave innen et selvvalgt tema. Undertegnede var begge interesserte i temaet for oppgaven fra starten av, noe som har ført til at vi har samarbeidet godt og vi vurderer at vi har hatt en god prosess i utformingen av oppgaven. Vi har fordelt arbeidsoppgavene mellom oss, og hatt gode muligheter til å samarbeide tett hele veien gjennom samlinger, videotelefoni og e-post. Derfor vil vi takke hverandre for innsatsen og samarbeidet.

Vi vil videre takke vår veileder Tor Christian Dahl-Eriksen for gode, konkrete og konstruktive tilbakemeldinger. Rudi Kirkhaug fortjener også en takk for å ha delt av sin kompetanse og erfaring, og ikke minst alle de gode rådene han har gitt gjennom utdanningsløpet. Vi vil også takke Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen for tilrettelegging, åpenhet, og for å stille opp med informanter slik at det ble mulig å gjennomføre denne oppgaven. Vi vil også takke Roger Lybekk Nilsen og Terje Bustad for motivering under den avsluttende perioden av studiet.

Vi vil selvsagt også rette en stor takk til nærmeste familie, som har bistått oss på alle mulige positive og støttende måter underveis. Takk for at dere har vist stor forståelse for at denne prosessen har vært tidkrevende og ofte altoppslukende.

Svein Erik Haugan & Roger Sølvsberg
Rena, 19. mai 2012

(Med hensikt blank)

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
FORORD	III
1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	4
1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen	4
1.4 Oppgavens formål	6
1.5 Oppgavens disposisjon	7
1.6 Beskrivelse av de undersøkte organisasjonene	7
1.6.1 Forsvaret	7
1.6.2 Politiet.....	8
1.6.3 Kriminalomsorgen	9
2 TEORI	10
2.1 Innledning	10
2.2 Generelt om kompetanse	10
2.3 Kompetansekomponeanter	11
2.3.1 Kunnskap	11
2.3.2 Ferdigheter	12
2.3.3 Evner	12
2.3.4 Holdninger.....	13
2.4 Kompetansekompaset	13
2.5 Kompetansestrategier	14
2.6 Kvalifikasjonsprinsippet i offentlige organisasjoner	16
2.7 Rekrutteringsprosessen	16
2.8 Utvalgsmetoder	18
3 METODE	21
3.1 Metodevalg	21
3.2 Fremgangsmåte	23
3.2.1 Første kontakt.....	23
3.2.2 Utvalg.....	23
3.2.3 Intervjuguide.....	27
3.2.4 Gjennomføring.....	27
3.3 Førforståelse	29
3.4 Validitet og reliabilitet	29
3.5 Metodediskusjon	31

4 PRESENTASJON OG DRØFTING AV ANALYSERTE DATA	33
4.1 Fremgangsmåter og verktøy	34
4.1.1 Overordnede fremgangsmåter.....	34
4.1.2 Seleksjonssystemene.....	35
4.1.3 Bruken av <i>må-</i> og <i>bør-krav</i>	36
4.1.4 Bruken av tradisjonelle verktøy	38
4.2 Kompetansestrategier	43
4.2.1 Kompetansestrategier sett opp mot kompetansebegrepet.....	43
4.2.2 Kompetansestrategier sett opp mot fremgangsmåter og verktøy	47
4.3 Overføringsverdi.....	50
4.3.1 Overordnede overføringsverdier	50
4.3.2 Metoder og verktøy	51
4.3.3 Kompetansestrategi	52
5 AVSLUTNING.....	53
REFERANSER.....	56
Vedlegg 1: Forespørsel til Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen januar 2012	59
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	61

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

I denne oppgaven ønsker vi å studere i hvilken grad disiplinære statlige organisasjoner tar hensyn til kompetanse når de selekterer og ansetter søkere. Vi vil undersøke hvilke prosesser og tiltak organisasjonene gjennomfører, fra de har aktuelle kandidater til en stilling, og frem til en av dem er ansatt. Denne seleksjonsprosessen defineres og beskrives mer i detalj i teorikapitlet.

Arbeidsmarkedet synes å stille høyere krav til kompetanse sammenlignet med tidligere. For det første har ressursenes form forandret seg fra en fysisk og materiell karakter med råvarer, produksjonsmidler osv, til å få en mer abstrakt karakter i form av kompetanse (Hillestad 2000). I tillegg har det funnet sted en maktforskyvning i forhold til hvem som eier og kontrollerer organisasjonens kritiske ressurser. Forskning og nyere litteratur viser at dagens moderne organisasjoner er avhengig av sine medarbeidere og deres kunnskap som en kritisk ressurs for å overleve. Arbeidstakere vil søke seg til jobber hvor de både styrker sin kompetanse og får god avkastning på sin utdanning (Brandi m.fl. 2001). I prinsippet kan høy kompetanse i en organisasjon bygges på to måter, enten gjennom ekstern rekruttering av velutdannet og erfaren arbeidskraft, eller ved å utvikle ansatte internt til de når et høyt kvalifikasjonsnivå.

Virksomhetens rekruttering av personell til ledige posisjoner er ett av de aller viktigste tiltakene når det gjelder anskaffelse og utvikling av kompetanse for organisasjonen. I tillegg til at det trengs ny kompetanse i en organisasjon, er det sannsynligvis også behov for å utvikle nye seleksjonsprosedyrer i mange virksomheter (Nordhaug 2003).

I følge Brandi, Hildebrandt og Nordhaug (2001:9) hersker det ingen tvil om at grunnleggende endringer i moderne lands økonomier er i ferd med å fremtvinge et nytt og sterkt revidert syn på betydningen av kompetanse blant de som, gjennom sin arbeidsutøvelse, bidrar til verdiskapning både i private og offentlige virksomheter. Medarbeidere er ikke lenger kun en lønsmottaker, som tar imot instruksjoner om hva som skal gjøres og senere blir kontrollert av en leder på nivået over. Medarbeidere betraktes i langt høyere grad som kompetente, selvstendige og unike deler av virksomheten, som verdifulle bidragsytere (Brandi m.fl. 2001:11). Et vanlig fenomen er at

opplæringskostnadene som bæres av en organisasjon kommer en annen organisasjon til gode. Offentlige virksomheter gjennomfører ofte opplæring, for så etter noe tid å måtte gi slipp på sine medarbeidere til fordel for private firmaer med høyere lønninger. For eksempel har Luftforsvaret i mange år betalt en kostbar opplæring av piloter, som senere har fått jobb i sivile flyselskaper og fått betydelig høyere lønninger (Nordhaug 2003). Hyppig utskiftning av ansatte medfører store kostnader for virksomheten blant annet ved tap av investert kompetanse og høye kostnader knyttet til rekruttering av nye medarbeidere, spesielt når det er snakk om uønsket turnover. Stagnasjon eller få karrieremuligheter er interne utfordringer som ofte fører til høy turnover (Grimsø 2004).

Førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, Linda Lai har skrevet i en artikkel: *“En bachelorgrad henger ikke lenger så høyt. En mastergrad er nærmest blitt normen. Og antallet som sikter mot en doktorgrad øker”* (2011:1). Videre hevder hun at mellom 20 og 30 prosent av medarbeiderne sier de ikke får brukt kompetansen sin. Mange medarbeidere i norske organisasjoner opplever at de går på ”tomgang” og føler seg overkvalifiserte. Andre må se langt etter oppgaver de er spesielt gode til å løse. De kan da bli demotiverte, yte mindre, og ønsker seg ofte bort. Dårlig utnyttelse av kompetanse er en ulempe både for medarbeiderne det gjelder og for organisasjonene de jobber i. Enhetene får ikke utnyttet det medarbeiderne kan og vil gi. Likevel er det en myte at all kompetanseutvikling er bra. Mange virksomheter satser store ressurser på kontinuerlig opplæring og kursing i den tro at det uansett må gi positive effekter. Det stilles stadig oftere krav til høyere utdanning i stillingsannonser, også for relativt enkle jobber. Lais (2011) forskning viser at medarbeidere som synes de får brukt kompetansen sin dårlig, blir mindre motiverte og gjør en svakere innsats. Prestasjonene går også typisk ned. De blir frustrerte, føler seg lett undervurderte, og ønsker seg ofte over i andre jobber eller til andre organisasjoner. Medarbeidere som ikke synes de får brukt seg selv godt, klager mer, har høyere sykefravær, er mindre flinke til å hjelpe kolleger og å bidra til felles mål (Lai 2011). En slik situasjon blir kalt kompetanseinkongruens (Lai 2004).

Vi har valgt etatene Forsvaret, politiet, og kriminalomsorgen for å representere disiplinære organisasjoner. Organisasjonene beskrives i punkt 1.6; *Beskrivelse av de undersøkte organisasjonene*, og fenomenet disiplinære organisasjoner beskrives i punkt 1.3; *Avgrensning og presisering av problemstillingen*. En av grunnene til at vi velger disse organisasjonene, er at de gir klare signaler om at de tar sine utfordringer knyttet til kompetanse på alvor. En annen grunn er at vi som skriver denne oppgaven, har utdanning og jobberfaring fra de tre etatene, og har opplevd flere seleksjonsprosesser både direkte og indirekte over flere år. Våre erfaringer tilsier at det er forskjeller mellom organisasjonene i forhold til hvordan seleksjonen før ansettelser blir gjennomført, og at de ulike virksomhetene kan ha potensiale til å trekke erfaringer og læring fra hverandre. Gjennom arbeidet med oppgaven håper vi å avdekke hvilke fremgangsmåter og verktøy som brukes i seleksjonsprosessen, samt få klarhet i om det er forskjeller i denne prosessen mellom organisasjonene. Videre vil vi drøfte om organisasjonene kan lære noe av hverandre, og forhåpentligvis vil våre funn kunne bidra til forskningen innenfor dette fagfeltet.

Vi legger til grunn at Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen har flere likhetstrekk, og at de derfor kan være sammenlignbare når det kommer til fremgangsmåter for å utvikle de respektive organisasjonene. Eksempler på likhetstrekk kan være egne skoler og utdanningsentre, samt at man rekrutterer primært fra egne rekker. Vi ønsker å kartlegge hvordan de ulike organisasjonene går frem for å få den best egnede kandidaten inn i stillingen, og på den måten sørge for en kosteffektiv utvikling av virksomheten. Ved å ansette en mest mulig kompetent person fra starten av, kan organisasjonen redusere behovet for å gjennomføre intern kompetanseheving kort tid etter ansettelsen. Å ansette en person med feil kompetanse eller som er overkvalifisert, kan ifølge Lai (2011) føre til lavere motivasjon, dårligere arbeidsinnsats og at arbeidstakeren kanskje ikke ønsker å bli sittende lenge i stillingen. Basert på disse utsagnene anser vi kompetanse som en viktig faktor i seleksjonsprosessen.

1.2 Problemstilling

Ved søk i databaser som Munin, Nora og Google scholar kan man finne en rekke masteroppgaver og doktoravhandlinger som tar for seg ulike sider av kompetansebegrepet både i privat og offentlig sektor. Vi har ikke funnet oppgaver som handler om hvordan organisasjoner verdsetter og legger vekt på kompetanse under seleksjonsprosessen, noe som burde være et aktuelt tema i dagens samfunn hvor kravene til kompetanse stadig trekkes frem. Bortsett fra i forelesningsnotater har vi ikke funnet oppgaver eller tekst i pensum som tar for seg begrepet disiplinære organisasjoner. Dette er betenkelig, da det finnes mange organisasjoner som kan beskrives som disiplinære, og som bør være aktuelle å forske på.

Med bakgrunn i vårt fokus på kompetanse i seleksjonsprosessen i disiplinære organisasjoner, ønsker vi å undersøke hvordan kompetansefaktoren blir ivaretatt når det skal ansettes en ny medarbeider. Vi ønsker å se på hvilke metoder og grep virksomhetene tar under seleksjonsprosessen. Dette leder oss frem til følgende problemstilling:

Hvilke fremgangsmåter og verktøy bruker statlige disiplinære organisasjoner for å vurdere kompetansen til de aktuelle kandidatene når de skal ansette en medarbeider? I hvilken grad inngår disse fremgangsmåtene og verktøyene i kompetansestrategien til organisasjonene, og i hvilken grad har eventuelle forskjeller mellom de undersøkte organisasjonene overføringsverdi?

1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen

Vi vil i denne oppgaven undersøke norske statlige disiplinære organisasjoner. Vi antar at det vil være forskjellige krav til kompetanse dem i mellom, men at det likevel ikke trenger å være forskjeller mellom fremgangsmåtene og verktøyene som anvendes for å vurdere den enkelte kandidat. Vi velger å fokusere på seleksjon av personell til kjernevirksomheten i de ulike etatene, da prosedyrene kan variere når det kommer til ansettelse i spesielle stillinger, som toppledere eller spesialister. Med bakgrunn i at vi kun ser på seleksjonsprosessen, har vi valgt å bruke begrepet “de aktuelle kandidatene” i problemstillingen, for å vise at kandidatene allerede har meldt interesse for stillingen og skal videre inn i en seleksjonsprosess.

Vi ønsker videre å undersøke om det finnes en sammenheng mellom en eventuell kompetansestrategi og seleksjonsprosess i organisasjonene. I følge Nordhaug (2003) er en del av en kompetansestrategi, en beskrivelse av hvordan organisasjonen erverver kompetanse. Dette gjør at en kobling mellom kompetansestrategien og seleksjonsprosessen kan være et hjelpemiddel for å få “rett mann på rett plass”.

Definisjonen av kompetanse som vi legger til grunn i denne oppgaven er hentet fra Lai (2004). Hun beskriver kompetanse som “*de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*” (Lai 2004:48). Videre beskriver hun at en kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan virksomhetene skal arbeide med kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling (Lai 2004:33). Vi kommer nærmere inn på kompetansebegrepet og arbeidet med kompetansestrategi i teoridelen av denne oppgaven.

Vi benytter oss av følgende definisjon av en organisasjon; “*(...) et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*” (Etzioni 1982 etter Jacobsen og Thorsvik 2007:13). Ved å legge til begrepet *disiplinære* til begrepet *organisasjon*, legger vi Rudi Kirkhaug sin beskrivelse av disiplinære organisasjoner til grunn. Dette er organisasjoner som kjennetegnes ved at de har klare mål, er hierarkisk organisert, lederen har makt, og at de har en sentralisert toppledelse. Videre finnes det ofte en uttrykt korpssånd, internt utdannet personell, kontrollsystemer, og en systematisk administrasjon av sanksjoner (Kirkhaug 2009).

Med *fremgangsmåter og verktøy* mener vi alle teknikker, tester og metoder, som brukes for å måle kompetansenivået til en kandidat. Bruken av disse defineres som en *seleksjonsprosess*. Seleksjonsprosessen er en del av en overordnet rekrutteringsprosess, som i tillegg til seleksjon tar for seg momenter som det å få personer til å søke en stilling, samt oppfølging og kvalitetssikring etter ansettelse. Vi avgrensner oss til kun å undersøke seleksjonen av kandidatene, og ikke hele rekrutteringsprosessen. Vi skal heller ikke se på andre seleksjonskriterier enn kompetanse, slik som etnisitet, demografi osv.

Organisasjonene vi vil studere, bruker ulike begrep når personell ansettes, som for eksempel tiltredelse og disponering. Vi vil i oppgaven bruke begrepet *ansettelse*, som en fellesbenevnelse for å tilby en kandidat en stilling. Vi avgrensner oss også fra å se på seleksjon til skoler og utdanning i de ulike organisasjonene, da det er egne prosesser for dette. Vi bruker disse avgrensningene for å redusere omfanget av oppgaven, noe som gir oss muligheten til å gå i dybden innenfor den valgte problemstillingen.

1.4 Oppgavens formål

Med utgangspunkt i at kompetanse er en viktig faktor i de fleste virksomheter, skal vi i oppgaven undersøke hvordan statlige disiplinære organisasjoner vurderer kompetansen til aktuelle kandidater i en seleksjonsprosess. Vi har valgt å se nærmere på Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen, da disse etatene inneholder mange av elementene Kirkhaug (2009) bruker i definisjonen av disiplinære organisasjoner, og vi anser derfor disse som et representativt utvalg. Selv om organisasjonene kan ha forskjellige formelle ansettelsesprosedyrer, vil nok alle virksomhetene ha fordeler av å kunne vurdere kompetansen til aktuelle kandidater på en god måte. Dette kan ha noe med utviklingen i samfunnet å gjøre, der det i dagens organisasjoner stilles høyere krav til hver enkelt ansatt, som igjen stiller høyere krav til sin arbeidsgiver.

Vi anser vårt tema som relevant i dagens samfunn, da konsekvensene av å feile innenfor kompetansefeltet kan få negative følger for organisasjonene. Nordhaug (2003) nevner kompetanseflukt som en utfordring, og Lai (2011) nevner at feil kompetanse hos de ansatte kan føre til lavere motivasjon, dårligere arbeidsinnsats og at arbeidstakeren kanskje ikke ønsker å fortsette i stillingen. Konsekvensen av å bli “forbigått” av andre kandidater ved interne opprykk, som kan forekomme ved feil vurdering av kompetansen til kandidatene, kan føre til at ansatte søker seg vekk fra organisasjonen. I masteroppgaven “Kompetansestyring i Forsvaret” av Rune Karlsen (2007:96) svarer 37 % av respondentene at de seriøst har vurdert å slutte i Forsvaret som en følge av at de ikke føler deres kompetanse blir benyttet. Et annet argument er at dersom organisasjonen ikke ansetter de med riktig kompetanse, kan organisasjonen yte dårligere enn potensialet. Dette er bare noen eksempler som er med på å bygge opp under viktigheten av temaet, og som en motivasjon for vårt valg av problemstilling.

1.5 Oppgavens disposisjon

Etter innledningen følger en beskrivelse av virksomhetene vi har undersøkt. Deretter presenterer vi teoriene som er benyttet i kapittel 2, før vi i kapittel 3 presenterer metoden vi har brukt og begrunner de valgene vi har gjort. Det vil da bli gjort rede for datainnsamlingen og hvordan materialet er bearbeidet. Presentasjon og drøfting av analyserte data presenteres i kapittel 4, før vi i kapittel 5 oppsummerer funnene og konkluderer. En oversikt over referanser og vedlegg følger til slutt i oppgaven.

1.6 Beskrivelse av de undersøkte organisasjonene

Her vil vi gi en kort beskrivelse av de tre organisasjonene. Dette for å vise størrelse, kompleksitet, utdanningsløp, likheter seg i mellom, samt presentere deres primære funksjoner i samfunnet. Vi trekker også frem eksempler på at organisasjonene arbeider med kompetanse.

1.6.1 Forsvaret

Forsvaret er en statlig organisasjon bestående av flere driftsenheter, hvor Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet er de mest kjente. Forsvaret er organisert som en etat innen statsforvaltningen, og det var i overkant av 18000 ansatte per 2010. Forsvaret skal ivareta viktige samfunnsoppgaver både i fredstid, ved krise, og i krig. Forsvarsministeren leder Forsvarsdepartementet, som er konstitusjonelt og parlamentarisk ansvarlig for Forsvarets virksomhet. Departementet setter de forsvarspolitiske mål som danner grunnlag for de arbeidsoppgavene Forsvaret er satt til å gjøre (Forsvarets hjemmeside 2011).

Utdanning i Forsvaret gjennomføres ved at man først gjennomfører en befalsskoleutdanning, før det er mulig å utdanne seg videre i form av en militære bachelorgrad gjennom krigsskolene. Etter dette kan man ta ulike militære mastergrader gjennom Forsvarets Høgskole (Forsvarets hjemmeside 2011).

Den norske Forsvarssjefen Harald Sunde uttalte seg i forhold til kompetanse i sitt foredrag ved Oslo Militær Samfund i januar 2011.

“Den ’enkle infanterist’ eksisterer ikke lenger. Vi har et innsatsforsvar og investering i kompetanse nå er derfor viktig. (...) Kampen om det beste personellet med den riktige

kompetansen blir stadig tøffere i samfunnet, derfor må vi se på alle virkemidler for å vinne denne kampen” (Sunde 2011:13 f.).

Det at Forsvarssjefen trekker frem dette, viser at Forsvaret tar kompetansebehovet, og det at organisasjonen må tilpasse seg utviklingen ellers i samfunnet, inn over seg. Sunde poengterer at Forsvaret er i en kamp for å skaffe det beste personellet, noe som vil si at de konkurrerer med alle andre organisasjoner når det kommer til å rekruttere de mest kompetente.

1.6.2 Politiet

Politiet er en statlig organisasjon som skal håndheve lov og orden, og har i utgangspunktet monopol på bruk av makt mot statens innbyggere. På politiets hjemmeside kan vi lese at politi- og lensmannsetaten har 12 000 ansatte, og består av Politidirektoratet, 27 politidistrikt og sju særorgan. Etaten bygger på en allsidig politiutdanning som setter politiet i stand til å løse alle typer politioppgaver. Justisdepartementet har det øverste ansvaret for virksomheten, og legger rammene med planer, mål og tildelinger. Departementet har delegert store deler av ansvaret til Politidirektoratet, som har ansvar for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene og politiets særorgan. Direktoratet er overordnet myndighet og nærmeste støttespiller for politidistriktene og særorganene (POD 2011).

Politi­høgskolen utdanner politibetjenter som gir en bachelorgrad i politifag. Videre tilbyr Politi­høgskolen et masterstudie i politivitenskap, samt flere muligheter for videreutdanning (Politi­høgskolens hjemmeside 2010).

Når vi tar for oss rapporten med tittelen *“Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet”*, utgitt av Politidirektoratet, kan vi lese at for politiet er det viktig at kompetanse forvaltes effektivt. For å bedre kompetanseforvaltningen, vil direktoratet i samarbeid med Politi­høgskolen, øvrige særorgan og politidistrikt, videreutvikle arbeidet med kompetanse. Det vil bli lagt særlig vekt på hvordan etaten kan sikre seg og beholde kritisk kompetanse. I dag har ca. 2/3 av politi­høgskolestudentene universitets- eller høyskoleutdannelse i forkant, hvorav 16 % har en akademisk grad. Kompetansebredden er positiv for etaten, samtidig som konkurransen om arbeidskraften øker (POD 2008b).

1.6.3 Kriminalomsorgen

Kriminalomsorgen er en statlig organisasjon som har ansvar for å gjennomføre varetektsfengsling og straffereaksjoner på en måte som trygger samfunnet og motvirker straffbare handlinger. Det var i overkant av 4000 ansatte i 2009. Kriminalomsorgen beveger seg daglig i spenningsfeltet mellom omsorg og kontroll, noe som stiller krav til de ansattes kompetanse. Det er Fengselsskolen ved Kriminalomsorgens utdanningssenter (KRUS) som utdanner fengselsbetjenter i Norge. Utdanningen starter normalt opp i januar og er toårig. Kriminalomsorgen har også mange ansatte i overgangsboliger og friomsorgskontor (kriminalomsorgens hjemmeside 2011).

For å bli fengselsbetjent må man det første året gjennom et forkurs som gir en innføring i hvordan det er å arbeide i fengsel, før man utplasseres ved et godkjent aspirantfengsel. Under jevnlig evaluering og oppfølging av en veileder, deltar kandidaten i det daglige arbeidet som fengselsbetjent. På denne måten tar kandidaten med seg erfaring og kunnskap, som skaper viktige perspektiver å arbeide med i den teoretiske delen av utdannelsen. Det andre året gjennomføres i Fengselsskolens lokaler i Oslo. Her får man teoretisk opplæring i temaer som kriminalkunnskap, etikk, sosiologi, psykologi, juridiske emner og betjentrollen. (kriminalomsorgens hjemmeside 2011).

I en nylig utgave av norsk fengsels- og friomsorgsforbund magasinet, er det en artikkel som tar for seg kompetanseheving i kriminalomsorgen. Hver enkelt i kriminalomsorgen skal bli faglig styrket for å utnytte sine ressurser best mulig i jobben. Kompetanseløftet i kriminalomsorgen er en obligatorisk etterutdanning for alle fengsels- og friomsorgsansatte. Fengselsbetjenter, verkstedsbetjenter, miljøterapeuter og sosionomer skal på kurs på Kriminalomsorgens utdanningssenter (Hansen 2011).

2 TEORI

2.1 Innledning

Dette kapittelet tar for seg aktuell teori for å underbygge vårt søk etter svar på problemstillingen. Hvilken teori som er mest relevant for å kunne gi oss svar på vår problemstilling kan være forskjellig mellom organisasjonene. Vi har valgt å trekke inn de teoriene vi anser som mest relevant for disiplinære organisasjoner. Vi har funnet teorier som tar for seg ulike sider av kompetansebegrepet, mens det vi derimot ikke har funnet i særlig grad, er teori som tar for seg hvordan man skal vurdere kompetanse under en seleksjonsprosess. Under drøftingen i kapittel 4 vil vi knytte de aktuelle teoriene opp mot informasjonen vi har fått fra informantene og dokumentstudiene.

Intellektuell kapital beskrives som den mest kritiske ressursen for organisasjoner. Kompetanse er en del av denne intellektuelle kapitalen, og Nordhaug (2003) mener at kompetanseressursene er av stor betydning for virksomhetens effektivitet, kvalitet og lønnsomhet, samt evnen til å overleve i et konkurranseutsatt marked. Lai (2004) hevder at interessen for å investere i intern kompetanseutvikling vil øke i årene fremover. Dette mener hun blant annet kommer til uttrykk ved at det stadig søkes etter bedre vitenskapelige metoder for kartlegging av kompetansebehovet i organisasjoner. Begrepet kompetanse inneholder ulike komponenter, som ifølge Lai (2004) viser konkret til hva kompetanse består av. Vi kommer tilbake til disse komponentene i punkt 2.3; *Kompetansekomponenter*.

2.2 Generelt om kompetanse

Kompetansebegrepet har sin opprinnelse fra den latinske termen *competentia*, som viser til det å være funksjonsdyktig, inneha kunnskap, dømmekraft og ferdigheter til å oppnå ønskede resultat. I følge Lai (2004) er kompetanse direkte knyttet til konkrete oppgaver og aktiviteter. Videre mener hun at kompetansebegrepet kan deles opp i ulike deler som muliggjør synliggjøring og måling. Dette er ifølge henne årsaken til at begrepet kompetanse er mye brukt, og derfor har varierende meningsinnhold. Mens begrepet læring først og fremst viser til de prosesser som er

knyttet til tilegnelse av kompetanse, innebærer systematisk kompetanseutvikling også helhetlige tiltak som er hensiktsmessige for å dekke definerte læringsbehov (Lai 2004).

I likhet med Doksrød (1998) skiller Lai (2004) mellom formell og uformell kompetanse. Formell kompetanse er det som kan dokumenteres gjennom for eksempel vitnemål, mens uformell kompetanse kan være selvlært og ikke dokumentert. Realkompetansen beskriver den samlede kompetansen hos en person, og inkluderer derfor både den formelle og uformelle kompetansen (Lai 2004).

Kompetanse og erfaring har betydning, da disse faktorene ofte gir redusert behov for detaljstyring og kontroll ut over de systemer, rutiner og instruksjoner en organisasjon normalt har etablert for dette (Colbjørnsen 2003). På den andre siden kan tilfeldig satsing på kompetanse ofte gi flere negative effekter, slik som at medarbeidere blir over- eller feilkvalifisert i forhold til virksomhetens behov. Dette kan føre til redusert mestringsfølelse, mindre motivasjon, lavere ytelse og dårligere arbeidsmiljø. Anskaffelse av kompetanse gjennom rekruttering av nye medarbeidere er en kompleks og krevende aktivitet, som omfatter mange delbeslutninger og forutsetter høy kompetanse for å gi godt resultat (Lai 2004).

2.3 Kompetansekompone

I denne delen vil vi presentere en utdypning av de viktigste kompetansekompone

2.3.1 Kunnskap

Kunnskap deles inn i deklarativ, kausal og prosedyrisk (Lai 2004:49). Den *deklarative kunnskapen* er beskrivende, og har nære bånd til rene faktakunnskaper. Den *kausale kunnskapen* er antagelser om årsakssammenhenger og relasjoner, enten av generell eller spesifikk natur. Den kan være vanskelig å beskrive for andre, da den ikke finnes i en beskrivende form eller oppskrift. Lai (2004) beskriver videre den *prosedyriske kunnskapen* som knyttes til konkrete, praktiske prosesser og metoder; “det å vite hvordan”.

2.3.2 Ferdigheter

Ferdigheter kan være det å kunne utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en tilpasningsdyktig måte, i den hensikt å nå definerte mål. Ferdigheter er ifølge Lai (2004) den kompetansekomponeenten som er nærmest knyttet til praktisk handling, noe som gjør at ferdigheter vanligvis er enklere å måle enn kunnskaper, evner og holdninger. Begrepet kognitive ferdigheter omfatter oppgaveutførelse som ikke kan observeres direkte, og beskriver det å kunne tenke seg til løsninger på komplekse oppgaver. Lai (2004) mener disse ferdighetene kommer til uttrykk gjennom praktisk handling, for eksempel ved presentasjon av konkrete løsningsforslag. Planmessig kunnskapstilegnelse er ikke alltid en nødvendig forutsetning for ervervelse av ferdigheter, verken kognitive eller rent praktiske. Ferdigheter kan ifølge Nordhaug m.fl. (1994) utvikles gjennom erfaring og trening over tid, samt gjennom observasjon eller imitering av andres atferd. Medarbeidere kan også oppleve at såkalte fler-ferdigheter oppstår eller læres. Dette går ut på at en medarbeidere settes i stand til å utføre mer enn bare en jobb (Nordhaug m.fl. 1994).

Grimsø (2005) støtter Lais definisjon av kompetanse, som vi har gjengitt under vår avgrensning og presisering av problemstillingen, bortsett fra at Grimsø nøyer seg med å kun trekke inn kunnskaper og ferdigheter i kompetansebegrepet. Lai trekker i tillegg inn evner og holdninger som delelementer av en persons kompetanse.

2.3.3 Evner

I følge Lai (2004) kan *evner* si noe direkte om hvor kompetent personen er, og indirekte om hvor lett individet kan tilegne seg ny kompetanse. Evner kan være latente og ukjent for individet selv. De representerer et skjult kompetanseelement, som under de rette forhold kan bli aktivert (Nordhaug 1998). Komponenten *evner* gjenspeiler et individs stabile egenskaper, kvaliteter, talenter og øvrige trekk, som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave, og til å tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Eksempler kan være graden av kreative, analytiske, intuitive eller verbale evner, temperament og mentale ressurser, samt grunnleggende personlighetstrekk som omgjengelighet, åpenhet og det å omgås sine relasjoner på en samvittighetsfull måte (Lai 2004).

Det er en utfordring å utnytte en medarbeiders evner, samt gi medarbeideren best mulig vilkår for faglig og personlig utvikling basert på sitt potensial. En persons evner bør derfor tillegges vesentlig vekt ved utvelgelse til stillinger, og ved tilrettelegging og fordeling av oppgaver. Det er i praksis vanskelig å skille klart mellom evner og ferdigheter, da dette har sammenheng med at evner ikke lar seg observere direkte i samme grad som praktiske ferdigheter, men gjerne krever skreddersydde tester for å kunne belyses (Lai 2004).

2.3.4 Holdninger

Lai (2004) påpeker viktigheten av *holdninger* når kompetanse skal måles. Holdningene påvirker direkte hvordan oppgaver utføres, og er derfor en indikator på om en kandidat er kompetent. Holdninger kan beskrives som “*tilbøyeligheter til å tenke, føle og handle på bestemte måter overfor bestemte ting, personer, situasjoner ideer osv. Holdninger kan være positive eller negative, sterke og svake*” (Kårhus 1999:68). Lai (2004) påpeker også at holdninger kan påvirke mulighetene til utnyttelse av kompetanse på et mer alminnelig plan. Dette gjelder for eksempel subjektiv mestringstro og selvfølelse, i tillegg til motivasjon og vilje. Denne typen holdninger inngår i det hun kaller individuelle realiseringsbetingelser for kompetanse. Holdninger påvirker også mulighetene for ervervelse av kompetanse gjennom ulike former for læring. Lai (2004) poengterer at det er jobbrelevante holdninger som er relevante, det vil si holdninger som utelukkende påvirker den ansattes private sfære, er ikke nødvendig å ta hensyn til i jobbsammenheng.

2.4 Kompetansekompaset

Brandi, Hildebrandt og Nordhaug (2001) beskriver et *kompetansekompas* bestående av fire dimensjoner: *Fagspesifikk kompetanse* defineres som den enkeltes ekspertise, kunnskap og erfaring innenfor klart definerte fagområder. Dette er ofte kompetanse individet eller andre tillegger betydning. *Handlingskompetanse* kan være evnen til å sette mål, prioritere og beslutte. Det kan også være evnen til å vise initiativ, pågangsmot og praktisk handlekraft for å skape synlige og konkrete resultater. *Forandringskompetanse* kan være forståelsen for utvikling og forandring. Denne kompetansen kan være evnen til å bygge videre på allerede eksisterende kompetanse, som også omfatter det å kunne justere foreldet kunnskap og informasjon. Dette begrepet tar også inn over seg evnen til å sammenholde og sammenkoble kunnskap og informasjon fra vidt forskjellige områder, og evnen til å lære hurtig. *Sosial kompetanse* er evnen

til å skape kontakt og tillit. I dette begrepet ligger også forståelse og det å ta hensyn til andre menneskers behov. Et eksempel på dette kan være evne til å arbeide godt sammen med andre i skiftende og flytende jobbsammenhenger (Brandi m.fl. 2001: 56).

Lai (2004) deler også opp kompetanseformene i fire hovedkategorier. Hun skiller også mellom faglig kompetanse og sosial kompetanse, men hun tar ikke for seg forandrings- og handlingskompetanse som kompetansekompasset beskriver. Isteden kategoriserer hun etter *Leder- og personligkompetanse*. Selv om Lai kategoriserer på en annen måte, finnes det flere likheter med Brandi m.fl. (2001) sitt kompetansekompas.

2.5 Kompetansestrategier

I dette avsnittet tar vi for oss det teoretiske fundamentet rundt kompetansestrategier. Jacobsen og Thorsvik (2007) har en enkel definisjon på strategi:

“Mens mål er en beskrivelse av en ønsket framtidig tilstand, er strategi er en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene. Strategien beskriver med andre ord veien mot målet”.

Det krever kompetanse for å styre kompetanse på en god måte, og det er en myte at all kompetanseutvikling er til det bedre (Lai 2004). Videre definerer Lai strategisk kompetansestyring som; *“(…) planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål”* (Lai 2004:14).

En viktig del av bedriftens kompetansestrategi gjelder deres planer for anskaffelse av kompetanse, herunder hvilke kilder for kompetansetilgang de ønsker å benytte. Her finnes det flere muligheter. Organisasjonen kan satse på å rekruttere fra eksterne arbeidsmarkeder, de kan satse på utvikling av egne ansatte gjennom opplæring og etterutdanning, de kan basere en del av kompetansetilgangen på innleie av konsulenter, og de kan hente inn kompetanse gjennom samarbeid med andre bedrifter (Nordhaug 2003).

I en organisasjon er det viktig at det legges til rette for intern rekruttering slik at arbeidsgiver kan nytte seg av den kompetansen som de ansatte har tilegnet seg. Føler ikke de ansatte at de kan

bruke den kompetansen de har anskaffet, vil de finne andre alternativer hvor den kan brukes (Grimsø 2004). Tilfeldig satsing på kompetanse, som tidligere nevnt, kan føre til at personellet blir over- eller feilkvalifisert, noe som kan ramme motivasjon og arbeidsmiljø. Virksomheter bør derfor ha en strategi for hvordan kompetansen styres, noe som dermed også gir seg utslag når man skal selektene nytt personell inn i organisasjonen. Lai (2004) deler arbeidet med kompetanse inn i flere deler, som vi nedenfor beskriver nærmere.

For det første trekker Lai (2004) frem viktigheten av at toppledelsen analyserer seg frem til hvilken kompetanse som kreves i fremtiden, samt finner kompetanse som allerede eksisterer i organisasjonen og kan tas i bruk. Videre må de sette mål og legge en strategi for det videre arbeidet. Analysen av kompetansekrav må ta utgangspunkt i hvilke mål virksomheten har satt seg, mens kompetansestrategien angir målene arbeidet med kompetanse skal nå. Når ledelsen har kommet frem til kompetansekrav, bør neste nivå i organisasjonen lage konkrete planer for å nå disse. Disse planene tar for seg tidsbruk, kostnader, ansvar, osv. (Lai 2004:16).

Videre beskriver Lai (2004) fire kompetansetiltak. Dette er tiltak som tar for seg anskaffelse, utvikling, mobilisering og avvikling av kompetanse. *Anskaffelse* av kompetanse kan gjøres på flere måter, og de ansvarlige må være kritiske til metodene som anvendes. I denne oppgaven vil vi sammenligne på hvilken måte de undersøkte organisasjonene har ansatt nytt personell og dermed anskaffet ny kompetanse. Det er derfor dette som er vektlagt i oppgaven, men likevel vil vi kort nevne de tre andre kompetansetiltakene Lai (2004) beskriver, slik at helheten kommer frem.

Utvikling av kompetanse vil si å tilegne seg ny kompetanse, mens *mobilisering* beskriver at organisasjonen tar i bruk kompetanse som eksisterer i virksomheten. Et siste grep som kan tas er *avvikling* av kompetanse, noe som er aktuelt når organisasjonen endrer strategi eller arbeidsfelt (Lai 2004).

Evaluerings av arbeidet blir ofte forsømt, da det er vanskelig å gjøre det på en god måte. Likevel er det en verdifull tilbakemelding for organisasjonen å se hva som kan gjøres bedre neste gang man skal treffe tiltak i arbeidet med kompetanseutvikling. Lai (2004) ser dette i fire nivåer, hvor man først ser på hva den enkelte mener, for så å måle hvilken kompetanse som er ny-tilført, før

man observerer en atferdsendring. Til slutt ses dette opp mot endringen i den overordnede måloppnåelsen, for eksempel gjennom høyere eller lavere inntjening for organisasjonen (Lai 2004).

2.6 Kvalifikasjonsprinsippet i offentlige organisasjoner

Kvalifikasjonsprinsippet skal sikre at den best kvalifiserte og mest kompetente søkeren blir tilsatt i stillinger eller utnevnt til embeter i staten Dette er da med på å danne grunnlaget for at organisasjoner skal bruke ressurser på å vurdere kandidater opp mot hverandre. Dette er gjerne uttrykk for en saklig selvfølgelighet, noe som kan være årsaken til at det ikke er satt inn i noen lov eller forskrift om tilsetninger i staten. Det faktum at prinsippet er gjeldende, er slått fast i både rettspraksis, forvaltningspraksis og hevdet i juridisk teori. I følge Statens personalhåndbok (FAD 2012) vil prinsippet gjelde på linje med lov og kan bare fravikes med hjemmel i lov eller forskrift. Begge parter i innstillingsrådet, både arbeidstakerrepresentantene og arbeidsgiver, er forpliktet til å følge det. Hvem som er best kvalifisert, er en skjønnsmessig vurdering basert på de opplysninger som foreligger om kandidatene. Dette er vanligvis den formelle kompetansen som fremgår av CV-en, slik som utdanning, kurs og arbeidserfaring. Videre vil personlige egenskaper i form av opplysninger fra referanser og inntrykket fra intervjuet være et viktig vurderingsgrunnlag (Avløyp 2011). Oppsummert står det i Statens personalhåndbok at de tre viktigste elementene i kvalifikasjonsprinsippet er: utdanning og andre formelle kvalifikasjoner, arbeidserfaring og personlig egnethet for stillingen (FAD 2012).

2.7 Rekrutteringsprosessen

For å kunne studere og forstå helheten rundt seleksjonsprosessen, vil vi i dette kapitlet beskrive alle stegene i den overordnede rekrutteringsprosessen som seleksjonsprosessen er en del av. Flere analyser viser at det er lønnsomt å bruke ekstra midler på å utvikle og forbedre rekrutteringsprosessen, da slike forbedringer resulterer i betydelig økonomisk gevinst for organisasjonen på sikt. Det å investere i rekrutteringsprosessen kan gi avkastning, men utfordringen er at denne avkastningen er vanskelig å måle. Dersom man klarer å ansette de riktige medarbeiderne, kan dette være det som skiller fiasko fra suksess for organisasjonen (Boudreau 1991). Nesten samtlige empiriske nytte/kostnadsanalyser av rekrutteringsprosesser viser at det er økonomisk tilrådelig å forbedre ansettelsesprosedyrene (Lai 2004). Under tar vi for

oss stegene i rekrutteringsprosessen, og vi går i dybden på de stegene som vi definerer som en del av seleksjonsprosessen.

De første stegene i rekrutteringsprosessen er å gjennomføre en jobbanalyse og søke etter kandidater. Jobbanalysen består av å kartlegge hvilken kompetanse som trengs for å utføre stillingens arbeidsoppgaver, og legger grunnlaget for valg av metode for resten av rekrutteringsprosessen (Lai 2004).

Neste steg er å gjennomføre en rangering og eliminering av kandidatene etter deres relative posisjon innbyrdes på bakgrunn av kompetansekravene som ble definert i jobbanalysen. Dersom det er mange søkere til stillingen, vil man tidlig kunne gjennomføre en grovseleksjon med bakgrunn i formell kompetanse. Rangering basert på formelle kompetansekrav bør gjennomføres, for å hindre at man må gå videre i rekrutteringsprosessen med alle søkerne (Lai 2004). Videre følger ulike faser med eliminering av gjenværende søkere, samt utvalg av kandidater med kompetanse som er nærmest mulig de kompetansekrav som er definert for stillingen. Den vanligste måten å utføre dette på er via oppgaveløsning og øvelser hvor kandidaten blir evaluert. Dette kan være personlighetstester, ferdighetstester, interressemålinger, arkivdata, spørreskjema, referansesjekk og intervju (Lai 2004). Det er viktig å være bevisst at det kreves kompetanse for å tolke kandidaters handlinger under tester og øvelser. Omfattende tester krever også tid og ressurser, og det er en stor utfordring å kvalitetssikre at testen måler det man ønsker. En annen utfordring er at det er veldig lett å vurdere kandidater basert på førsteinntrykk. Dersom man gjennomfører et intervju er det lett å gjøre seg opp en formening altfor tidlig, for så å lete etter trekk som bekrefter antagelsen (Lai 2004). Vi vil komme nærmere inn på fordeler og ulemper ved de ulike utvalgsmetodene i punkt 2.8; *Utvalgsmetoder*.

Den siste fasen i seleksjonsprosessen er å velge den kandidaten med høyest kompetanse. Det er ikke alltid at valget mellom de ulike kandidatene er selvsagt. Det kan for eksempel være kompetanse som innehas av en av kandidatene, og som man ikke vurderte som viktig under jobbanalysen. Det kan også være personer med ulik kompetanse, der det må vurderes hvilken kompetanse organisasjonen verdsetter høyest. Det å ha erfaring og kompetanse innen seleksjonsprosesser er viktige kriterier for at det skal bli en vellykket nyansettelse (Lai 2004).

Kvalitetssikring gjennomføres etter at en kandidat er ansatt, for å verifisere om den nyansatte trenger videre oppfølging i form av kompetansetiltak (Lai 2004). Vi nevner kvalitetssikring kort som siste del av rekrutteringsprosessen for å vise helheten i prosessen.

2.8 Utvalgsmetoder

En samlet vurdering av informasjonen fra jobbanalysen fører til spesifisering av kompetansekrav som kandidatene skal vurderes opp mot. Disse kravene vil normalt sett komme frem i utlysningsteksten til en stilling. Når søkere skal vurderes finnes det mange forskjellige metoder for å vurdere hvilken kompetanse søkeren har, og det bør alltid være jobbanalysen som styrer valg av metode (Lai 2004). Vi beskriver i dette kapitlet de viktigste og mest vanlige metodene organisasjoner kan benytte.

Vurderingssenter er en standardisert atferdsevaluering basert på flere øvelser, hvor flere trente observatører og teknikker brukes. Ofte blir kandidatene prøvd i simuleringer av viktige arbeidsoppgaver. Vanligvis er slike vurderinger svært omfattende og kan ta flere dager. Alle vurderingene samles til slutt i et vurderingsmøte, der deltagerens prestasjoner drøftes av observatørene. **Jobbutsnitt** er en nesten tilsvarende metode der kandidatene blir satt til å utføre sentrale arbeidsoppgaver som de vil møte i den aktuelle jobben. Vurderingssenter og jobbutsnitt er to metoder med høy validitet. Validitet ved slike øvelser og tester betyr i denne sammenheng graden av systematisk samvariasjon (korrelasjon) mellom testskårer og definerte mål på jobbprestasjon. Prestasjoner på slike testskårer, gir grunnlag for vurdering av hvilken søker som er best kvalifisert til jobben (Lai 2004). Det er ikke uvanlig at øvelsene gjennomføres som gruppeoppgaver der flere kandidater må samarbeide. Gjennomføring av slike gruppeoppgaver kan være et hjelpemiddel for å avdekke kandidatens samarbeidsevne (Nordhaug 2003).

Biodata (biografisk data) er primært opplysninger fra tidligere yrkeskarriere, men kan også være informasjon om oppvekst, familieforhold, holdninger osv. Slike målinger blir normalt gjennomført gjennom spørreskjema og ved bruk av sekundærinformasjon. Videre har vi håndskriftsanalyse, også kalt **grafologi**, som er en måte å tolke personlighet på. Analysere form og størrelse på bokstaver, skal gjenspeile sider ved personligheten og senere jobbprestasjoner.

Det er imidlertid ingen funn som underbygger at grafologi har noen reell validitet som utvalgsmetode (Lai 2004).

Referansesjekk og andres vurderinger vil gi utfyllende informasjon om jobbsøkeren utover formelle kvalifikasjoner. Denne metoden kan være lite valid, da søkeren gjerne vil velge å oppgi referanser hvor vedkommende vet at man har gjort et godt inntrykk, noe som kan føre til feil seleksjon (Lai 2004). Referansesjekk er mye benyttet i Norge (Nordhaug 2003).

Bakgrunnssjekk blir nyttet som en fellesbetegnelse på kontroll av all informasjon som kandidaten fremsender som en del av søknaden. En bakgrunnssjekk er å kontrollere riktigheten av påstander fremsatt i CV, søknad og annen dokumentasjon eller kilder i forbindelse med en rekrutteringsprosess. Dette er et viktig verktøy for å kartlegge og for å få et best mulig bilde av en jobbsøker. Like viktig som å avsløre løgn og usannheter er det å avdekke misforståelser og ubevisste feil, og hjelpe kandidaten til å se sin egen CV og søknad med et kritisk blikk. Bakgrunnssjekk kan avdekke slike personlige tolkninger, og gi et mer riktig bilde av hvem kandidaten er (Ambio rekruttering AS 2012).

Jobbintervju er den mest anvendte metoden for å fremskaffe informasjon om jobbsøkeren (Lai 2004). I en tradisjonell seleksjonsprosess legges det stor vekt på intervjuet (Nordhaug 2003). Et ustrukturert jobbintervju kan baseres på de egenskapene man er på utkikk etter hos kandidaten. Intervjuet kan flyte frem og tilbake mellom temaer, basert på informasjonen som kommer fra jobbsøkeren. Under et intervju kan kroppsspråk, stemmebruk og evne til å legge frem viktig informasjon bli vurdert ved siden av hvordan personen fremstiller seg selv. Til tross for at ustrukturerte jobbintervjuer er svært utbredt, viser flere analyser at disse har lav eller nærmest fraværende validitet. Med andre ord gir et tradisjonelt ustrukturert jobbintervju et meget dårlig grunnlag for å forutsi fremtidig jobbprestasjon (Lai 2004).

I et strukturert intervju planlegger man på forhånd hvilke spørsmål som skal stilles til søkeren, og alle søkerne får sammenfallende spørsmål. Dette fører til at alle som blir intervjuet får den samme oppmerksomheten og at alle blir vurdert på samme grunnlag. Et strukturert intervju har betydelig bedre validitet enn et ustrukturert intervju. I et strukturert intervju er spørsmålene og

svaralternativene fastlagt på forhånd, og resultatet av intervjuet kan da struktureres og kvantifiseres for de ulike søkerne, slik at man kan gjennomføre en samlet og konsistent vurdering (Lai 2004).

Tester skal bygge på et teoretisk fundament, enten det dreier seg om personlighets- eller intelligens tester. Det teoretiske grunnlaget bør være veldokumentert og lett tilgjengelig.

Personlighetstester forsøker å definere de trekkene ved en person som kan forklare konsistente adferdsmønstre (Lai 2004). De fleste personlighetstester har en faktor som heter samvittighetsfull/pliktoppfyllende. Dette er en faktor som måler deler av integriteten, og er den faktoren som i mange undersøkelser viser seg å samsvare med jobbsuksess. Analyser viser at personlighetstester fungerer godt som grunnlag for å forutsi jobbprestasjoner, under forutsetning av at en grundig jobbanalyse er gjennomført som grunnlag for målingen (Tett m.fl. 1991 etter Lai 2004). Bruken av personlighetstester er lite utbredt i Norge (Nordhaug 2003).

Intelligenstester brukes for å måle intelligens, som er knyttet til våre evner til å lære nye ferdigheter, evnen til å løse problemer, samt evnen til å bearbeide informasjon på andre måter (Lai).

Interessemålinger tar utgangspunkt i at en persons interesser kan være retningsgivende for vedkommendes personlige og faglige utvikling. Interessemålinger omfatter derfor ofte spørsmål om hva man liker, og hvilke hobbyer man har. Forskning viser at interessemålinger fungerer mindre godt for å forutsi jobbprestasjoner (Lai 2004).

Det er også en mulighet å anvende eksterne **rekrutteringsfirma** for å vurdere kompetansen til ulike kandidater. Dette er virksomheter som har spesialisert seg innen rekruttering og seleksjon, og som tilbyr tjenester til andre organisasjoner. Slike firmaer kan brukes i hele rekrutteringsprosessen, eller kun til deler av den (Lai 2004).

3 METODE

I dette kapittelet vil det bli gjort rede for metodevalg, før fremgangsmåten i forskningsprosessen beskrives, og førforståelsen presenteres. Deretter blir oppgavens validitet og reliabilitet diskutert, og til slutt gjøres en refleksjon av metodevalg.

3.1 Metodevalg

Metode er *”læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon”* (Halvorsen 2008:20). Olav Dalland (2000) henviser til Vilhelm Auberts mer utfyllende forestilling av metode: *”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”*. Sitatet er hentet fra boka *Det skjulte samfunn* av V. Aubert (1985:196).

Vi har valgt å ha et *intensivt* design på vår undersøkelse, da vi har en beskrivende problemstilling. En beskrivende problemstilling vil ofte være konsentrert omkring det å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2005:75). Det intensive designet kjennetegnes ved at vi går i dybden på noen få enheter, i den hensikt å få et helhetlig bilde av situasjonen (Jacobsen 2005:87 ff.). Undersøkelsen kan beskrives som en små-N-studie, som går på tvers av flere caser for å skape et bredere perspektiv på et gitt fenomen. I følge Jacobsen kan denne metoden være godt egnet til studier der vi ønsker en rik beskrivelse av et spesielt fenomen (Jacobsen 2005:93).

I vår oppgave ønsket vi å oppnå en dypere forståelse av hvordan disiplinære organisasjoner ivaretar kompetansekravet i en seleksjonsprosess. Vi undersøkte denne prosessen i tre virksomheter for å få et bredere og mer helhetlig bilde på hvordan den gjennomføres. Ettersom vi kun har intervjuet et mindre utvalg personer innen en begrenset tidsramme, kalles vår undersøkelse en tverrsnittstudie (Jacobsen 2005:102). Vi valgte også å gjennomføre dokumentstudier for å få klarhet i de overordnede retningslinjene i seleksjonsprosessen i de undersøkte organisasjonene. Ifølge Jacobsen (2005) kan dokumentstudier være en egnet metode når vi ønsker å finne ut hva mennesker har sagt og gjort. Fordelen med å kombinere dette med intervju, er at vi da får to forskjellige typer kilder som kan utfylle hverandre. Primærdata er

informasjon som er samlet inn av forskeren selv, med det formål å belyse en problemstilling (Jacobsen 2005:124). Intervjuene vi har gjennomført er eksempel på primærdata. Jacobsen (2005) hevder at det ofte vil være et ideal å bruke ulike type data, både primær- og sekundærdata. Sekundærdata er informasjon som er samlet inn av andre enn forskeren, ofte med et annet formål enn det forskeren har (Jacobsen 2005:124). De dokumentene vi har analysert er en type sekundærdata, og presenteres i punkt 3.2.2; *Uvalg*.

Dokumentstudiene ville vi primært anvende for å kontrollere de skriftlige retningslinjene i organisasjonene, og for å belyse gjeldende kompetansestrategier. I tillegg ble dybdeintervju brukt, da vi anså det som den mest egnede metoden for å finne svar på vurderingene bak organisasjonenes løsninger. Vi valgte å ta utgangspunkt i det strategiske ledelsesnivået i virksomhetene, da det er ledelsen som kjenner de formelle retningslinjene, og har myndighet til å påvirke seleksjonsprosessen. *Kvalitativ* metode tar sikte på å gi mer utdypende informasjon om enkeltpersoners meninger, opplevelser, osv. Intervjuer og ustrukturerte observasjoner er ofte kvalitative, og vi får store mengder informasjon fra få informanter. Dataene analyseres med henblikk på å få frem sammenheng og helhet (Dalland 2000:72 ff., Halvorsen, 2008:131 ff.).

Ved å velge kvalitativ metode fikk vi muligheten til å komme tett inn på informantene, og det gav dem muligheten til å komme med subjektive synspunkter (Dalland 2000:122). Noen av intervjuene måtte gjennomføres via telefon, da vi i den ene organisasjonen måtte ha flere informanter enn hva vi hadde forespeilet oss. Vi vurderte at vi måtte innhente data fra driftsenheter i politiet fordelt over hele landet for å få tilfredsstillende svar, og for å få verifisert data fra de andre informantene. Fordelen med telefonintervju er at det er tids- og kostnadsbesparende, mens en utfordring er at intervjuer mister muligheten til å observere hvordan informanten opptrer (Jacobsen 2005). Andre ulemper kan være at det blir en større utfordring å holde en god dialog og å få informanten til å åpne seg.

Ved å gå i dybden som vi gjør i denne undersøkelsen, burde det være tilstrekkelig å ha et lite utvalg informanter (Halvorsen 2008:130 ff.). Siden politiet og kriminalomsorgen har desentralisert beslutningsmyndigheten for ansettelse, vurderte vi at vi måtte intervju flere driftsenheter for å få et godt nok grunnlag til å generalisere. Intervjuene hadde lav til middels

struktureringsgrad, slik at intervjuet hovedsakelig ble en samtale styrt av viktige tema vi ønsket å få belyst (Jacobsen 2005:144 f.). Det ble valgt en viss grad av standardisering for å få til effektive samtaler, og redusere faren for tilfeldige feil og lite relevante data (Ringdal 2001).

3.2 Fremgangsmåte

3.2.1 Første kontakt

Vi skaffet oss kontaktpersoner ved å kontakte de enkelte organisasjonene. I kriminalomsorgen ble vi henvist til en seniorrådgiver for kompetanse underlagt *Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF)*, som kan beskrives som øverste organ i kriminalomsorgen. Kontaktpersonen satte oss i forbindelse med de informantene som er benyttet i denne oppgaven. I kontaktetableringen med Forsvaret fikk vi en kontaktperson i *Forsvarsdepartementet (FD)* som hjalp oss med å finne aktuelle informanter. I politiet skaffet vi oss en kontaktperson i *Politidirektoratet (POD)* som kom med forslag til informanter. Da vi hadde skaffet oss en kontaktperson i alle organisasjonene, ble det utformet et formelt skriv, som ble sendt virksomhetene i januar 2012. Her beskrev vi hva oppgaven tar for seg, og hva vi ønsket å få ut av samarbeidet. For utfyllende informasjon se vedlegg 1. Kontaktpersonene i organisasjonene hjalp oss deretter med å finne aktuelle informanter som vi brukte videre i arbeidet. Vi var kritiske til hvilke informanter organisasjonene foreslo, og tok derfor en selvstendig vurdering på om informantene faktisk var i en posisjon til å svare på våre spørsmål.

3.2.2 Utvalg

Organisasjoner

Vårt utvalg av organisasjoner er basert på de virksomhetene vi har utdanning og arbeidserfaring fra. Vi anser Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen som gode representanter for disiplinære organisasjoner, og alle etatene hevder i følge sine hjemmesider at de legger vekt på kompetanse. Vi kunne ha valgt å undersøke andre disiplinære organisasjoner slik som tollvesenet, brannvesenet og prestekorpset i Den Norske Kirke, men på grunn av manglende kunnskap om disse virksomhetene, og for å redusere omfanget av oppgaven, har vi valgt og begrenset utvalget til de tre nevnte organisasjonene. Et utvalg på tre organisasjoner er relativt lite, men arbeidet med oppgaven har gitt oss en god innsikt i disse virksomhetene. I hvilken grad vi kan generalisere våre funn opp mot andre statlige disiplinære organisasjoner drøfter vi i metodediskusjonen.

Informanter

Vårt valg av metode gav føringer for hvem som kunne brukes som informanter. Vi ønsket å intervju et begrenset antall informanter, som kunne gi oss relevant informasjon i forhold til problemstillingen (Dalland 2000:78 f.). For å få svar på problemstillingen ble derfor primært informanter ansatt sentralt i organisasjonene valgt.

I Forsvaret ble informanter fra Forsvarets personelltjenester (FPT) intervjuet. FPT er en sentral enhet underlagt Forsvarets ledelse, som anbefaler hvem som bør ansettes i utlyste stillinger. I *Veiledning til disponeringsomgangen i Forsvarets personellhåndbok del B* står det følgende: *“FPT er et forvaltningsorgan som gjennomfører disponeringsomgangen etter retningslinjer gitt av Forsvarsstaben/Personellavdelingen, og er således det utøvende forvaltningsnivå”* (FD 2012:1). FPT vurderer de fleste ansettelse av befal i Forsvaret, men visse personellkategorier vurderes og ansettes gjennom andre prosesser. For eksempel vervede soldater, sivilt ansatte og toppledere. For å begrense omfanget av oppgaven er ikke prosessene rundt disse ansettelsene tatt med, noe som kan vurderes som en svakhet ved oppgaven. Likevel representerer dette et mindretall av ansettelsene pr år.

Sjefen for FPT ble først intervjuet, da vi vurderte at han kunne gi oss det overordnede bilde på hvordan FPT jobber. Etter dette ble det gjennomført intervju med fire personer i FPT, som er direkte involvert i saksbehandling og seleksjon av personell.

I arbeidet med politiet ble først to seniorrådgivere innen rekruttering og seleksjon ansatt i Politidirektoratet (POD) intervjuet. Hvilke retningslinjer som var gitt fra ledelsen kom da frem, og det ble avdekket at myndigheten og ansvaret for seleksjon og ansettelse var delegert ned til driftsenhetene i politidistriktene. For å finne svar på vår problemstilling ble derfor undersøkelser opp mot politidistriktene gjennomført, da informantene fra POD antok at seleksjonsprosessene kunne variere dem imellom. I arbeidet med oppgaven ble en driftsenhet oppsøkt for å muliggjøre intervju ansikt til ansikt, og i tillegg ble det gjennomført fire telefonintervjuer. Utvalget av undersøkte enheter var basert på å sikre bredde og dybde i informasjonsinnhenting. Informantene var senior HR-rådgiver eller administrasjonssjef i de ulike distriktene.

Telefonintervjuene ble gjennomført med en større grad av konkrete spørsmål, sammenlignet med intervjuene som ble gjennomført ansikt til ansikt, hvor vi stilte mer åpne spørsmål.

I kriminalomsorgen ble det under det første intervjuet klart at rekrutteringsprosessen også her var desentralisert. Vi vurderte derfor at det var lite hensiktsmessig å intervju noen i Kriminalomsorgens sentrale forvaltning (KSF), da de gav klare signaler om de ikke var involvert i seleksjonsprosessen i organisasjonen, og at de heller ikke var helt sikre på hvordan den ble gjennomført i de ulike driftsenhetene. Derfor ble tre av de seks regionene i kriminalomsorgen valgt ut, og totalt seks personer i ulike underenheter ble intervjuet. Utvalget besto av en fengselsleder og en administrasjonssjef fra et stort fengsel, en regiondirektør, ledergruppen i en overgangsbolig og lederen av et friomsorgskontor.

Dokumentstudiene

Dokumentstudiene ble gjennomført over en lengre tidsperiode, hvor vi konsentrerte oss om dokumenter som omhandler organisasjonenes rekrutteringsprosess, seleksjonsprosess og kompetansestrategier. De fleste dokumentene ble brukt som en forberedelse til intervjuene, men under intervjuene ble det avdekket flere dokumenter som ble brukt i enhetenes seleksjonsprosess, og disse ble derfor analysert i etterkant. Noen av dokumentene var tilgjengelige på internett, mens andre ble tilsendt på e-post før eller etter intervjuene.

Oppgaven presenterer videre dokumentene som ledelsen legger til grunn for ansettelsesprosessen, og som er styrende for hvordan kompetansen blir vurdert under en seleksjon. I tillegg ser vi på virksomhetens eventuelle kompetansestrategi. Vi vil kun trekke frem dokumenter som kan være relevante for å besvare vår problemstilling. Felles for de tre organisasjonene, er at de er lovpålagt å følge retningslinjene i blant annet *Statens personalhåndbok*, *Lov om statens tjenestemenn*, *Lov om arbeidsvern og arbeidsmiljø*, *Lov om likestilling mellom kjønnene*, *Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentlegloven)*, *Lov om behandlingssmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven)* og *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Det er ikke alle disse dokumentene som sier noe om hvordan kompetanse skal vurderes, men vi velger å nevne dem da de påvirker etatenes handlingsrom, og fordi dette er dokumenter vi har studert.

I tillegg til de overordnede dokumentene finnes det en rekke interne dokumenter i de ulike etatene. I Forsvaret brukes *Forsvarets personellhåndbok* (FPH) del A og del B, som beskriver hvordan personellet skal håndteres, og derfor ble disse analysert og det som påvirker seleksjonsprosessen ble trukket ut. Malen for *Tjenesteuttalelser* ble også studert, og denne årlige rapporten som følger den ansatte, er en faktor som kan påvirke seleksjonsprosessen. To utlysingsrunder for disponering og tilsetning ble studert, og dokumentet *Forsvarets HR- strategi* ble analysert. Forsvaret er en stor organisasjon hvor flere av driftsenhetene har utformet sine egne føringer for hvordan kompetanse skal styres og utvikles, og vi har valgt å ikke analysere dokumenter og skriv som finnes i de ulike driftsenhetene i Forsvaret. De lokale strategiene i de ulike driftsenheten er i følge informantene ikke knyttet opp imot Forsvarets personelltjenester som gjennomfører seleksjonsarbeidet. På grunn av dette ser vi derfor liten verdi i strategiene for kompetanseutvikling som finnes i driftsenhetene, da disse ikke har innvirkning på den sentraliserte ansettelsesprosessen.

I studien av politiet er disse tekstene analysert: *Lov om politiet, Personalreglement for politidistriktene, politiets særorganer (eksl. den sentrale enhet for Politiets Sikkerhetstjeneste) og Grensekommisariatet og Reglement for det sentrale ansettelsesråd for etater underlagt Justisdepartementet, Politiavdelingen og Politidirektoratet POD, samt namsfogdkontorer som ligger direkte under POD*. Vi har også sett på en veileder utgitt av POD, som omhandler rekruttering og seleksjon av personell med tittelen *Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet*. To rapporter som er utgitt av POD, med titlene; *Overordnet personalpolitikk for politiet- og lensmannsetaten 2008-2013* og *Politiet mot 2020. Bemanning- og kompetansebehov i politiet* ble studert. I tillegg ble en rekke utlysninger for ledige stillinger i politiet gjennomgått.

Kriminalomsorgen støtter seg primært på fellesdokumenter i Staten. I tillegg har etaten et eget styringsdokument; *Personalreglement for embets- og tjenestemenn i kriminalomsorgen*, og er derfor analysert. Malen for stillingsinstrukser i etaten, samt flere utlysningstekster er analysert i arbeidet med oppgaven.

Som en del av dokumentstudiene er 13 masteroppgaver som handler om rekruttering og seleksjon, eller tar for seg de samme organisasjonene som vi har studert, gjennomgått og analysert. Et fåtall av oppgavene er brukt som kilder i denne oppgaven, og disse blir trukket inn der det er naturlig i neste kapittel.

3.2.3 Intervjuguide

Under intervjuene ble det benyttet en intervjuguide. Dette er ”*en oversikt over hvilke tema vi skal innom i løpet av intervjuet*” (Jacobsen 2005:145). Bakgrunnen for å bruke en slik guide er at den vil kunne gjøre samtalene med informantene mer strukturerte, slik at man har oversikt over hva man har spurt om og fått svar på. I tillegg gir en intervjuguide noe handlingsrom til å tilpasse intervjuet etterhvert som dialogen utarter seg. Som bakgrunn for å utarbeide intervjuguiden ble det innhentet informasjon om de ulike organisasjonene, og vi baserte oss på overordnede dokumenter. Vi lagde også en mer konsis og kortfattet intervjuguide som vi brukte under telefonintervjuene, da disse ble mer en kontroll av tidligere innsamlet data.

3.2.4 Gjennomføring

Informantene ble informert skriftlig i forkant og muntlig under intervjuet om at innsamlet data ville bli behandlet anonymt, og at informasjonen kun ville bli mulig å knytte tilbake til den respektive etat og ikke til den konkrete stillingen. Vi fikk tillatelse av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) til å bruke båndopptaker. Noen kan reagere negativt på å bli tatt opp på bånd, noe som kan føre til redusert validitet på informasjonen. Et annet argument for å ikke bruke båndopptaker, er at vi som intervjuere kan føle at det å ta notater blir unødvendig. Dette vil føre til at vi sitter på mange timer med informasjon på bånd, som vi må strukturere og få transkribert før vi kan begynne å analysere (Jacobsen 2005). På grunn av de potensielle negative sidene ved å gjennomføre lydopptak valgte vi å ikke bruke båndopptaker.

Intervjuene ble gjennomført uten andre tilhørere til stede, i trygge og kjente omgivelser for informantene, på deres arbeidssted, og innenfor normal arbeidstid. Da vi var to personer som gjennomførte intervjuene, vurderte vi at vi hadde god kontroll uten å bruke båndopptaker. En av oss holdt dialogen med informanten, og gjorde kun korte notater for å kontrollere at vi fikk svar på alt vi ønsket, mens den andre skrev ned svarene fra informanten på en datamaskin, og kom med enkelte innspill. Siden vi var to personer, og hadde fordelt arbeidsoppgavene, vurderte vi at

vi fikk notert hva informantene sa slik at vi kunne være sikre på at vi hadde fått med oss det som faktisk ble sagt, og ikke bare umiddelbare fortolkninger av det. Den av oss som skrev på datamaskin kan skrive omtrent like fort som folk snakker, da han har erfaring og trening fra avhørssituasjoner hvor det kreves at man er effektiv til å skrive. Det vil alltid være et fortolkende moment tilstede i en intervjusituasjon, men vi føler at ved å skrive ned ordrett det som ble sagt, har vi redusert denne faktoren vesentlig. På den måten ble det sikret at data i oppgaven ble så korrekt som mulig, uten å bruke båndopptaker for så å transkribere intervjuet.

Momentene i intervjuguiden ble brukt som en veiledning for hvilke spørsmål vi ønsket å få svar på. Intervjuene ble gjennomført som en samtale rundt de ulike momentene. Dette førte til at informantene svarte på flere spørsmål samtidig. Vi startet alle intervjuene med åpne spørsmål, der informanten fikk mulighet til å forklare og utdype de overordnede sidene ved ansettelser og seleksjon i organisasjonen. Intervjuene tok omtrent 75 minutter per informant.

Telefonintervjuene ble gjennomført ved at de ulike politidistriktene ble oppringt, og det ble videreformidlet kontakt med de som har ansvaret for ansettelser og seleksjon. Før intervjuet ble den samme informasjonen som ble sendt til de andre informantene skriftlig beskrevet i korte trekk muntlig. Vi informerte om hvem vi var, hva vi studerte, sikret anonymitet, hvorfor vi ønsket å intervju den aktuelle informanten, og hensikten med intervjuet. Tidspunktet ble avtalt, og vi ringte tilbake for å gjennomføre intervjuet. Intervjuene tok ca. 45 minutter per informant. De fire telefonintervjuene som ble gjennomført, ble utført på en slik måte at en snakket med informanten, mens den andre lyttet på samtalen og skrev ned det som ble sagt.

I dokumentanalysen har vi søkt å avdekke det som har med kompetansestrategi og seleksjon å gjøre. Dette for å kunne være bevisst på viktige faktorer når vi sammenligner informasjonen vi får gjennom intervjuene. De konkrete dokumentene ble gjennomgått, og kapitler og avsnitt som kunne være relevante for vår oppgave ble analysert. Dokumenter av betydning for problemstillingen blir presentert sammen med intervjuene og teori i neste kapittel.

Etter datainnsamlingen intervjuene systematisert slik at svarene til hvert spørsmål fra de informantene ble skrevet ned, og på den måten ble det lettere å jobbe med datamengden. Det

samme ble gjort med dokumentstudiene, der funnene som var relevante ble systematisert sammen med uttalelsene fra intervjuene, i de ulike kategoriene. Vi klarte da å skille ut uvesentlig informasjon, og finne flere fellesnevner som vi valgte å bruke til kategoriseringen. Det å kategorisere data, betyr å samle ulik informasjon i ulike grupper og all informasjon om et tema kan kalles en kategori. Kategoriene skal være fundert data. De skal springe ut fra de dokumentene, observasjonene og intervjuene vi har tilgjengelig (Jacobsen 2005). Da opplysningene var systematisert, startet prosessen med å tolke data ved å generalisere og lete etter uttalelser og årsakssammenhenger.

3.3 Førforståelse

Før oppstart på oppgaven hadde vi en førforståelse av at det er noe forskjell på hvordan de aktuelle organisasjonene gjennomfører en rekrutteringsprosess. Vi har begge byttet stillinger i enkelte av de undersøkte etatene og har derfor en oppfatning av hvordan deler av prosessen gjennomføres. Det at enhetene har forskjellige prosesser ved ansettelse, intern kompetanseheving, samt ansettelses- og søknadsprosedyrer, vil sannsynligvis føre til at seleksjonsprosessene er forskjellige, og være med på å påvirke vektingen av kompetanse under seleksjonen. Vi kan også være farget av at vi har et inntrykk av at kompetansen til den enkelte kommer i skyggen av kandidatens ansiennitet og tjenestetid i andre stillinger. Dette fordi vi har egne erfaringer fra de undersøkte organisasjonene, der mye tyder på at det er viktigere å ha vært innom konkrete stillinger for å ha fremgang i karrieren, enn hvilken kompetanse hver enkelt faktisk har. Vi er klar over at dette kan påvirke vårt arbeid med oppgaven, men vi prøvde å møte organisasjonene med et åpent sinn og være objektive.

3.4 Validitet og reliabilitet

Med validitet menes gyldighet (Jacobsen 2005 ff.). Dette vil i praksis si å vurdere kvaliteten på data på en kritisk måte. Intern gyldighet tar for seg om resultatene man har kommet fram til oppfattes som riktige, i den forstand at flere er enige om det samme (Jacobsen 2005). For å sikre at informantene var forstått riktig, kunne intervjuene vært sendt tilbake til informantene for gjennomlesning. En oversikt over analyserte dokumenter kunne også vært sendt til informantene for å få bekreftet at noen ikke var utelatt. Dette ble ikke gjort, da det ville være ressurskrevende for de som måtte lese gjennom all teksten, samtidig som at det å stille oppfølgingsspørsmål

underveis i intervjuene gav en trygget om at informantene var oppfattet korrekt. På tross av dette er det likevel ikke sikkert at informantene er tolket og forstått riktig. Man har jo ikke direkte tilgang til informantens tanker i en intervjusituasjon.

Ved å intervju den sentrale ledelsen og de med ansvar og beslutningsmyndighet for ansettelsesprosessen, har det tegnet seg et bilde av prosessene til Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen. Andre organisasjoner, eller personell på lavere nivå i de ulike etatene, kunne vært undersøkt, og det kan være at dette hadde gitt andre svar. Vi opplever at de vi var i kontakt med synes at temaet var aktuelt, og de gav viktig informasjon slik at de har bidratt til å svare på problemstillingen. I de organisasjonene der det ble hentet data fra informanter på lavere nivå i organisasjonen, var dette nødvendig for å få svar på problemstillingen. Informantene fra samme organisasjon gav i relativt stor grad informasjon som bekreftet hverandre, noe som kan tyde på at det de sa stemte. Dette er også med på å støtte validiteten av funnene våre. Når det gjelder validering av kategoriseringen av intervjuene, er det en styrke at det er to personer har kommet fram til kategoriene.

Reliabilitet er et annet ord for pålitelighet, og her vurderes i hvor stor grad funnene er troverdige (Jacobsen 2005:213). Forfatterne av oppgaven hadde ingen kjennskap til informantene fra før. Begge jobber i Forsvaret og den ene har utdanning ved Politihøgskolen, og vært midlertidig ansatt i i kriminalomsorgen, noe som kan påvirke vårt syn på organisasjonene. Informantene var informert på forhånd om når og hvor intervjuene skulle gjennomføres, om oppgavens problemstilling, og hvilke temaer vi skulle ta opp. Dette er faktorer som er med på å styrke reliabiliteten, da informantene hadde tid til å tenke gjennom intervjuet, og ikke ble utsatt for ubehagelige overraskelser. En annen side ved reliabilitet er nøyaktigheten i registreringen av data. Informasjonen som kom frem under intervjuene ble skrevet nesten ordrett, og dette er derfor ikke er en kilde til vesentlige feil. Trolig var det et riktig valg å unnlate å bruke båndopptaker, da de negative sidene ved bruken av dette ble vurdert som større enn de positive. Dette er positivt for oppgavens reliabilitet, da lite informasjon er blitt utelatt, og informantene følte mindre ubehag enn ved bruk av båndopptaker.

Reliabiliteten på telefonintervjuene er vanskelig å bedømme, da det ikke er mulig å tolke kroppsspråk, og det kan være utfordrende å holde en god dialog. Når vi ser på svarene vi fikk fra informantene fra politiet, ser vi at det er samsvar mellom data fra intervjuene som ble gjennomført ansikt til ansikt, og de som ble gjennomført over telefon. Dette er med på å sannsynliggjøre at informantene som svarte over telefon fikk kommunisert sitt budskap til oss.

De dokumentene som ble analysert vurderes til å ha høy reliabilitet, da disse enten er utgitt av departementene eller fra sentralforvaltningen i de ulike organisasjonene. Dokumentene finnes hovedsakelig på internett eller som interne skriv, og var fortsatt gjeldende og i bruk i organisasjonene da denne oppgaven ble skrevet. Det kan være en feilkilde hvordan vi har tolket de ulike dokumentene, og hvordan vi har tilnærmet oss informasjonen for å få svar på vår problemstilling.

Oppsummert vurderer vi våre funn som valide i forhold til det vi har undersøkt, men det er noe vanskeligere å vurdere om funnene kan overføres til andre liknende grupper. Da teori og annen empiri understøtter våre funn, er det likevel sannsynlig at funnene kan overføres i noen grad. Reliabiliteten til funnene er styrket gjennom nøye notater og informasjon til informantene på forhånd. Det vurderes også som positivt at det ikke ble brukt båndopptaker, da dette kan ha ført til ubehag og uriktige svar fra noen av informantene. Oppgavens reliabilitet vurderes som høy.

3.5 Metodediskusjon

I en undersøkelse med intensivt design og kvalitativ tilnærming, kan svarene man får bli lite representative (Jacobsen 2005:130). Dette er en ulempe ved metoden. Da det er intervjuet fem personer fra Forsvaret, åtte personer for politiet og syv personer fra kriminalomsorgen, blir dette er et relativt lite, men kvalitativt utvalg. Det kan være en utfordring å generalisere på bakgrunn av så få informanter. Det er innhentet data fra så høyt nivå som mulig i de ulike etatene, og ikke beveget oss ned på lavere nivå enn nødvendig. Ulempen med dette er at vi ikke fikk undersøkt om retningslinjene fra sentralt nivå faktisk blir utført. Det er nok sannsynlig at informantene, som har ansvar for prosessene, oppgir at de følger gitte retningslinjer og føringer, men vi har ikke etterprøvd dette. Likevel vurderer vi at våre funn kan tegne et bilde av hvilke

fremgangsmåter og verktøy som brukes for å vurdere kompetansen til aktuelle kandidater, og hvordan dette er knyttet opp imot kompetansestrategier.

Ekstern gyldighet innebærer å undersøke i hvilken grad funnene i en undersøkelse kan generaliseres (Jacobsen 2005:222). I en kvalitativ undersøkelse som denne, er ikke generaliserbarhet nødvendigvis hensikten. Det vil likevel være positivt for funnene om de kan generaliseres fra et mindre gruppe, til også å gjelde for en større enhet (Jacobsen 2005). Våre funn antyder at det er forskjeller mellom organisasjonene, og basert på dette kan det vanskelig generaliseres med at våre funn er gjeldende for andre statlige disiplinære organisasjoner. Likevel er det nok sannsynlig at det finnes likheter mellom de undersøkte organisasjonene og andre virksomheter som ikke er studert i denne oppgaven. Vi vil prøve å knytte våre funn opp mot gjeldende teori, og eventuelle andre forskningsoppgaver. I denne oppgaven er et begrenset antall informanter fra organisasjonene intervjuet, med vekt på det sentrale nivået der dette var mulig. Likevel vurderer vi at disse gjenspeiler et godt utvalg av informanter med beslutningsmyndighet i virksomhetene. Flere av uttalelsene fra informantene samsvarer, til tross for at de ikke tilhører samme enhet i respektive organisasjon. Mange av uttalelsene viser også samsvar mellom valgt teori, noe som beskrives nærmere i analysedelen.

4 PRESENTASJON OG DRØFTING AV ANALYSERTE DATA

I dette kapitlet presenteres og drøftes våre funn opp mot den valgte teorien. I den kommende analysen beskrives hvilke fremgangsmåter og verktøy som anvendes av Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen, for å vurdere kompetansen til aktuelle kandidater. Videre presenteres hvordan benyttede fremgangsmåter og verktøy er beskrevet i organisasjonenes kompetansestrategier. Til slutt vurderes forskjellene mellom organisasjonene, for på den måten å kunne argumentere for i hvilken grad det finnes overføringsverdi.

Vår problemstilling:

Hvilke fremgangsmåter og verktøy bruker statlige disiplinære organisasjoner for å vurdere kompetansen til de aktuelle kandidatene når de skal ansette en medarbeider? I hvilken grad inngår disse fremgangsmåtene og verktøyene i kompetansestrategien til organisasjonene, og i hvilken grad har eventuelle forskjeller mellom de undersøkte organisasjonene overføringsverdi?

For å drøfte våre funn, har vi tatt utgangspunkt i vår problemstilling og delt inn kapitlet i tre kategorier. I den første kategorien; *fremgangsmåter og verktøy*, presenterer vi de fremgangsmåter og verktøy som blir brukt av de undersøkte organisasjonene når de gjennomfører sine seleksjonsprosesser. I neste kategori; *kompetansestrategier*, drøftes i hvilken grad disse fremgangsmåtene og verktøyene inngår i organisasjonenes kompetansestrategier. I tredje og siste kategori; *overføringsverdi*, vurderer vi i hvilken grad det er mulig for organisasjonene å dra lærdom av hverandre, og overføre disse seg i mellom. En inndeling i disse kategoriene gir oss en mulighet til å drøfte spørsmålene i problemstillingen på en strukturert måte. Kategoriene er delt inn i undertema, og virksomhetenes tilknytning drøftes der det er naturlig. Drøftingen presenterer videre hvordan de ulike fremgangsmåtene og verktøyene er knyttet opp mot strategiene, og om det finnes overføringsverdi mellom organisasjonene.

4.1 Fremgangsmåter og verktøy

I denne kategorien vil vi først ta for oss selve seleksjonssystemet og den overordnede fremgangsmåten til organisasjonene, og presentere hvordan dette i seg selv er et verktøy for organisasjonene i seleksjonsprosessen. Dette vil også inkludere bruken av *må-* og *bør-krav* når virksomhetene skal selektere kandidater, og viktigheten av korrekt utfylling av stillingsinstrukser. Videre drøftes i hvilken grad organisasjonene bruker tradisjonelle verktøy som *jobbutsnitt*, *referansesjekk*, *bakgrunnsjekk*, *jobbintervju* og *tester*, som representerer fremgangsmåter som er beskrevet i moderne teori. Vi har ikke klart å avdekke at organisasjonene benytter seg av verktøy som *biodata*, *grafologi*, *vurderingssenter*, *interessemåling* eller *rekrutteringsfirma*, og disse er derfor ikke analysert nærmere.

4.1.1 Overordnede fremgangsmåter

Under datainnsamlingen har vi erfart at de undersøkte organisasjonene har en relativt lik overordnet fremgangsmåte, som gjennomføres når de skal selektere og ansette nytt personell. Prinsippet til de tre virksomhetene er at de først gjennomfører en seleksjon, hvor resultatet av denne kommer i form av en rangert innstilling til et ansettelsesråd, som til slutt formelt ansetter kandidaten. Dette er i tråd med Statens personalhåndbok (FAD 2012). Til forskjell fra politiet og kriminalomsorgen har Forsvaret et sentralt organ i form av Forsvarets personelltjeneste (FPT), som skal ha oversikt over organisasjonens samlede kompetanse og personell. FPT lager en innstilling til ansettelsesrådet basert på eventuelle anbefalinger fra de ulike driftsenhetene, og de overordnede retningslinjene.

Det kan tyde på at de strategiske dokumentene organisasjonene forholder seg til når de skal ansette nye medarbeidere, ikke legger begrensninger på muligheten til å selektere etter kompetanse. Likevel er det flere av informantene vi har intervjuet, som beskriver situasjoner hvor fremgangsmåten som anvendes ikke er ideell. En fra kriminalomsorgen sier: *“Vi er ikke sikker på at det er den beste som ansettes”*. Samtidig sier en informant fra politiet: *“Ansettelse er ikke basert på en analyse på forhånd”* og en annen fra politiet sier følgende; *“seksjonene er ikke vant til at HR finnes”*.

En informant i FPT trekker frem en annen utfordring i Forsvaret: *“Avdelingene må gjennomføre sin egen seleksjon for at FPT skal kunne velge den riktige”*. Informantens poeng er at

seleksjonen som gjennomføres i driftsenhetene er for dårlig eller helt fraværende. Han mener at driftsenhetene må bli bedre på å rangere kandidatene som søker seg til enheten, da en rangering ofte ikke gjennomføres. Dersom ikke FPT får råd fra den lokale enheten, må FPT selektere med bakgrunn i vitnemål, påtegnelse i søknaden og tidligere tjenesteuttalelser, sett opp mot kravene i utlysningen. Dette er i følge informanten en helt vanlig situasjon, og kommer i tillegg til at en annen informant mener at verktøyene som benyttes for å måle kompetanse i Forsvaret er mangelfull: *“Vi kan få bedre verktøy for å måle kompetanse”*. En annen utfordring ved Forsvarets seleksjonssystem er at det er begrenset med tid og ressurser som kan avsettes til behandling av hver kandidat. Når over 1000 stillinger utlyses samtidig, og seleksjonen skal være fullført innen ca. to måneder, er det naturlig at de som jobber i FPT får begrenset med tid til å vurdere hver enkelt kandidat. I motsetning til politiet og kriminalomsorgen hvor vært distrikt har større mulighet til å regulere hvor mye tid og ressurser de skal anvende på hver enkelt kandidat.

Det at Forsvaret organiserer seg med det sentrale organet FPT, gjør at organiseringen i seg selv blir en fremgangsmåte som direkte påvirker seleksjonen. Hvis prosessene er gode, synes det som om dette også kan bygge opp under en god seleksjon. Det finnes likevel noen utfordringer ved å ha et sentralisert system, som at lokale forhold ikke nødvendigvis blir vurdert i prosessen og derfor må fanges opp gjennom andre verktøy og fremgangsmåter. Denne utfordringen påpeker også Karlsen (2007:78) i sin studie av kompetansestyling i Forsvaret, der han hevder at; *“den kraftige sentraliseringen av ansettelser og disponering av de ansatte er et hinder for bedre utnyttelse av kompetansen. Lokal sjef har ikke lenger mulighet til å foreta permanente endringer i sin egen organisasjon slik at blant annet kompetansen kan utnyttes optimalt”*.

4.1.2 Seleksjonssystemene

Når det kommer til seleksjonssystemet, er en av likhetene ved de undersøkte virksomhetene at det ofte stilles krav til formell utdanning. Fordelen med dette er at organisasjonen gjennom vitnemål og karakterer får en dokumentasjon på at kandidaten innehar en viss kompetanse, og at virksomheten som skal ansette personen derfor kan vurdere å bruke mindre ressurser på egen seleksjon. Formell utdanning er viktig for de undersøkte virksomhetene, og kommer blant annet til uttrykk gjennom et uttalelse fra en informant i politiet: *“Politiet lener seg i stor grad på at man har gjennomført Politihøgskolen”*. Samt til uttrykk fra en informant i Forsvaret: *“Utdanningene de har gjennomført, ses på som et kvalitetsstempel”*. Svakheten med at man

bruker gjennomført utdanning som seleksjon i seg selv, er etter vår vurdering at tidligere oppnådde resultater ikke nødvendigvis representerer kandidatens nåværende kompetanse. Det kan bli et spørsmål om hvor mye kompetanse kandidaten fremdeles innehar, noe som nok vil avhenge av hvor lenge det er siden den aktuelle utdanningen ble gjennomført og i hvilken grad denne kompetansen har blitt vedlikeholdt og anvendt. Et annet spørsmål er hvor aktuell utdanningen er opp mot stillingen.

4.1.3 Bruken av *må-* og *bør-*krav

I tillegg til krav om utdanning, baserer etatene seg på bruk av flere andre formelle *må-* og *bør-*krav når de skal ansette nye medarbeidere. Disse kravene kommer blant annet til uttrykk i stillingsbeskrivelser og i utlysningsteksten. Flere *må-*krav er lovpålagte, og disse er beskrevet i de strategiske dokumentene. I tillegg er det flere *må-* og *bør-*krav som er utformet av driftsenhetene selv. På spørsmål om hvordan politiet bruker *må-* og *bør-*krav i sin seleksjon, svarer en informant:

“Dette er forskjellig. Det er ikke egne rutiner mellom stasjonene og seksjonene. Avdelingene baserer seg på stillingsbeskrivelsen når de selekterer, og kravene må stå i kunngjøringen. Et problem kan være at når det står må-krav i utlysningen, så får man ikke ansette den man egentlig vil ha på grunn av at de formelle må-kravene ikke er bestått”.

Denne uttalelsen belyser en utfordring vi ser går igjen i alle de undersøkte virksomhetene. Kravene som beskrives i stillingsbeskrivelsen er ofte ikke oppdatert, og derfor kan en kandidat som objektivt sett er god nok for en jobb ikke får den. En informant fra Forsvaret belyser viktigheten av oppdaterte beskrivelser av stillingen: *“Må-kravene er vi strenge på. Vi baserer oss på stillingsbeskrivelsene, og de er ofte dårlige. De som “bestiller” folk er ikke bevisst på hva de bestiller. Vi er helt kyniske i forhold til stillingsbeskrivelsene”.* Dersom det er et *må-*krav til eksempelvis ledererfaring, noe som er vanlig i stillinger med personalansvar i Forsvaret, vil dette kunne ekskludere kompetente kandidater. Uttalelse fra informant i FPT; *“det kan hende at den kandidaten som egentlig er mest kompetent ikke får stillingen, fordi han ikke har tjenestegjort i de rette stillingene tidligere i karrieren”.* Dette kan altså føre til at valg gjort i fortiden utelukker kandidaten fra stillinger senere i karrieren. Lai (2004) trekker frem eliminering av søkere som en

del av rekrutteringsprosessen. *Må-krav* er etter vår vurdering en metode som anvendes i disiplinære organisasjoner for å eliminere søkere, som fører til at man sitter igjen med et mindre antall søkere, før de neste stegene i prosessen.

Ved å analysere utlysningstekster og stillingsannonser i Forsvaret kommer det tydelig frem at stillingsinstruksene har et eget felt med *må-krav* og *ønskelige krav til utdanning*, og *må-krav* og *ønskelig krav til tjenesteerfaring*. For eksempel har de fleste stillingsinstruksene for kompanisjefer og seksjonssjefer i Hæren *må-krav* til fagtjeneste, for eksempel fra faget *artilleri*, og *må-krav* til ledererfaring med for eksempel minimum to år med personalansvar, og *må-krav* til operative tjeneste som kan være minimum to år erfaring fra arbeid i tropp. Dette er absolutte krav og kan derfor utelukke kandidater som ikke tilfredsstiller disse. Det er også tilsvarende krav i politiet og kriminalomsorgen, der for eksempel kriminalomsorgen stiller følgende krav i en utlysningstekst: *”Det kreves fullført og bestått fengselsskole. Den som tilsettes må kunne bruke de IKT-systemer som benyttes av kriminalomsorgen”*.

En fordel med å ha *må-krav* til for eksempel ledererfaring i Forsvaret, er at dette kan fungere som et styringsverktøy for å få flest mulig kandidater til å søke på disse nøkkelstillingene, da alle vet at disse stillingen gir konkurransefordeler senere i karrieren. Dette kan være med på å sikre en stor søkermasse til de stillingene Forsvaret anser som viktige at bekles av dyktig personell. En annen fordel er at dersom en kandidat har tjenestegjort i en stilling som eksempelvis leder på lavere nivå, uten negative anmerkninger, vil dette kunne fungere som en indikasjon på at kandidaten også vil løse en lederoppgave på høyere nivå tilfredsstillende.

En av informantene fra kriminalomsorgen sier at *må-krav* ikke har vært noe problem for dem: *“Må-krav har ikke vært til hinder for å ansette riktig person”*. Vi mener at det er interessant at det er en tydelig forskjell mellom organisasjonene når det gjelder hvordan de forholder seg til *må-krav* i stillingsbeskrivelsene. Årsaken til dette kan være at i Forsvaret er det FPT som gjennomfører en seleksjon av ulike søkere på vegne av driftsenhetene, og at de derfor ikke kan gå bort fra kravene som avdelingene har stilt til stillingen. De er ikke i stand til å ta en “sjefsavgjørelse” og ansette en kandidat som ikke oppfyller de kravene driftsenheten i utgangspunktet har stilt. Dette har på den andre siden kriminalomsorgen og politiet i større grad mulighet til, da

det er driftsenhetene selv som i tillegg til å utforme kravene til stillingen, gjennomfører seleksjonsprosessen, og til slutt ansetter kandidaten. Enhetene kan da selv gjøre tilpasninger hvis det kommer en kandidat som de mener at de må ansette uavhengig av i hvilken grad han oppfyller tidligere utformede *må-* og *bør-krav*. Det vil nok variere mellom organisasjonene og de ulike driftsenhetene, hvor strengt de ser på *må-krav* som ikke er lovregulert. En informant fra Forsvaret trekker frem en årsak til at *må-* og *bør-kravene* i stillingsbeskrivelsene ikke er oppdatert:

“Det er ikke sexy å gå gjennom stillingsbeskrivelsen som stiller krav til den som søker. Enhetene tar seg ikke tid. Det er for dårlige holdninger ute i Forsvaret i forhold til dette. Formaliteter kan gjøre at den som egentlig er best ikke får en stilling. Han stanses av stillingsbeskrivelsene som ikke er tilpasset stillingen”.

4.1.4 Bruken av tradisjonelle verktøy

Videre i dette kapitlet skal vi legge vekt på å drøfte i hvilken grad organisasjonene bruker tradisjonelle verktøy som *jobbutsnitt*, *referansesjekk*, *bakgrunnssjekk*, *jobbintervju* og *tester*, når de vurderer kompetansen i sine seleksjonsprosesser. De øvrige verktøyene som nevnes i teorikapitlet vil ikke bli analysert, da vi ikke har funn på disse metodene i vår studie.

Politiet og kriminalomsorgen bruker begge en form for jobbutsnitt. Enkelte av informantene fra politiet trekker frem bruken av enkle caser som presenteres for kandidaten. En av informantene fra et av politidistriktene sier: *“Noen distrikter benytter caser. Men da er det spesielle stillinger. Det er opp til den enkelte seksjon å legge opp til dette”*. Det synes derfor som at praktiske caser anvendes sporadisk og tilfeldig, og at det ikke er en fast rutine ved ansettelser. En annen kilde fra politiet sier; *“casene måler de kognitive ferdighetene. De må svare på de tenkte casene”*. Dette svaret viser egentlig tilbake til en intervjusituasjon, hvor kandidaten får presentert ulike caser han må løse muntlig. Det kan være liten forskjell mellom å løse en case muntlig og praktisk, selv om det nok vil være det beste å faktisk vise hvordan kandidaten ville ha løst casen. Gjerne med muntlige refleksjoner og beskrivelser av sine handlinger i tillegg. Vi har ingen funn på for eksempel at noen av organisasjonene vurderer samarbeidsevner, som Nordhaug (2003) trekker frem som, en variabel ved bruk av gruppeoppgaver.

Når det kommer til kriminalomsorgens bruk av jobbutsnitt, sier en informant: *“Ofte er det vikarer som tilsettes, slik at de har jo blitt prøvd, tenker jeg”*. Her ser vi at en midlertidig ansettelse som vikar kan defineres som en utvidet og avansert form for jobbutsnitt, der kandidaten prøves i ulike jobbsituasjoner over lengre tid. Dette kan være en god måte for arbeidsgiver å se om kandidaten har kompetanse til å gjøre den jobben han er tiltenkt. En svakhet kan være at det er vanskelig å sammenligne flere aktuelle kandidater, da det krever store ressurser å benytte denne metoden i en seleksjonsprosess hvor flere skal vurderes mot hverandre. Politiet benytter en liknende metode, der alle studenter i andre studieår på politihøgskolen gjennomfører et praksisår, hvor de under veiledning jobber som politi med politirelaterte oppgaver. En av informantene opplyste at dersom valget sto mellom to kandidater og den ene har tilbrakt praksisåret ved enheten, så er det normalt at kandidaten som de kjenner får stillingen. Hvis vi skal forsøke å trekke inn Forsvarets bruk av jobbutsnitt, er tjenesteuttalelser og bruken av disse det nærmeste vi har kommet. Tjenesteuttalelsene beskriver kandidatens prestasjoner i tidligere stillinger, noe som en av informantene fra Forsvaret beskriver som en måling av kandidaten som har foregått over lengre tid. Etter vår mening er det å strekke definisjonen av jobbutsnitt langt, og at det like godt kan beskrives under verktøyet *referansesjekk*, som beskrives av oss i neste avsnitt.

Referansesjekk er et verktøy som anvendes av organisasjonene, og tar for seg ulike typer informasjon som noen andre gir om en kandidat. Denne informasjonen kan fremstilles muntlig eller skriftlig, og den kan være generell eller mer spesifikk. I Forsvaret blir årlige tjenesteuttalelser benyttet som en form for referansesjekk under seleksjonsprosessen. Dette er likevel ikke en “klassisk” referansesjekk hvor tidligere sjefer og kollegaer uttaler seg muntlig etter forespørsel fra den som selekterer. Tjenesteuttalelser er skriftlige, og skal gi en konkret beskrivelse av hvordan den ansatte har løst sine oppgaver. Informanter fra FPT sier at referanser, hvor noen uttaler seg muntlig, sjelden brukes. En av informantene fra FPT trekker frem noen svakheter ved å basere seg i for stor grad på tjenesteuttalelser:

“Problemet er at den enkelte sjef tillegger skriveingen av tjenesteuttalelser ulik vekt. Spørsmålet er om den som skriver tjenesteuttalelsene våger å skrive om arbeidstakers svake sider. Tjenesteuttalelsen sier ofte mer om den som skriver, enn den som blir beskrevet. Den som skriver er ikke ærlig. Jeg mener det har gått inflasjon i

tjenesteuttalelsene. Derfor mener jeg det må tas flere intervju. Presse dem for å finne ut hva slags type de er”.

Informanten trekker her frem viktige poeng som påvirker seleksjonen. Flere av informantene i FPT trekker frem utfordringen med at kandidatene ikke vurderes objektivt nok, men at de gode sidene ofte fremheves i for stor grad i tjenesteuttalelser. En annen informant påpeker en annen svakhet: *“Tjenesteuttalelsen sier hvordan han har gjort det tidligere, men lite om hvordan han vil gjøre det i neste stilling. I en travel hverdag blir det ikke prioritert å fikse tjenesteuttalelser”.* Dette er etter våre øyne viktige aspekt den som selekterer bør være bevisst. En bør forsøke å se uttalelsene opp mot stillingen kandidaten selekteres til, slik at kandidaten ikke blir ansatt basert på tidligere prestasjoner alene. Hvordan kandidaten kommer til å prestere er det som må være interessant under seleksjonen. Videre synes det å være viktig for Forsvaret, at tjenesteuttalelser oppdateres og beskriver de krav som faktisk kreves for stillingen.

I politiet brukes ikke skriftlige uttalelser på samme måte som i Forsvaret, noe som belyses av en av informantene: *“Vi har ikke tjenesteuttalelser på samme måte som i Forsvaret (...) Vi bruker referanser, blant annet den som er veileder for studentene når de er ute i praksis”.* En annen av informantene fra politiet påpeker en av svakhetene med skriftlige uttalelser: *“En ting er å ha attester, men man vet jo at de ikke alltid er etterrettelige”.* Det kan derfor være en fordel å snakke med referanser direkte i tillegg, for å få et best mulig grunnlag for ansettelse.

Kriminalomsorgen har heller ikke noen tradisjon for å skrive årlige uttalelser eller tjenesteuttalelser på sine medarbeidere.

For kriminalomsorgens del sier flere av informantene at de alltid gjennomfører referansesjekk. Den ene informanten fra kriminalomsorgen sa at han er klar over at kandidater ofte kun oppga de referansene som setter kandidaten i et godt lys. Informanten opplyste oss derfor om at han alltid ba om å få tre nye referanser fra hver kandidat under jobbintervjuet, som ikke var nevnt tidligere. Ved å snakke med de tre ekstra referansene, følte informanten at han fikk et mer helhetlig bilde av kandidaten. Dette kan tyde på at enkelte i kriminalomsorgen er klar over svakhetene ved denne metoden, slik som Lai (2004) beskriver at det er vanlig at kandidaten kun oppgir de referansene som vil gi en positiv beskrivelse. Referansesjekk synes å være en viktig metode ved

seleksjon i kriminalomsorgen, noe som støtter oppunder Nordhaug (2003) sine funn om at dette er metode som er mye benyttet i Norge.

Våre funn tilsier at hvis kandidaten har gjennomført en internutdanning, så er han allerede målt og vurdert. En av informantene i kriminalomsorgen sier følgende: *“Vi ser på kompetansebevis, nylig utdanning og godkjenninger”*. Dette viser at det til en viss grad gjennomføres en bakgrunnssjekk, men at den kan være ustrukturert og tilfeldig gjennomført. En kilde fra Forsvaret sier; *“karakterer fra skoler vurderes i veldig liten grad”*. Denne uttalelsen, sammenstilt med våre andre funn, kan tyde på at bakgrunnssjekk ikke tillegges mye vekt i Forsvaret. Dersom selve karakterene ikke vurderes, vil nok ikke riktighetene av disse heller kontrolleres. Forsvaret oppgir at de støtter seg på det militære rullebladet, der tjenesteuttalelser, vitnemål og erfaring blir dokumentert. Dataene kan kun legges inn av ett fåtall personer i driftsenhetene, og papirene kontrolleres kun ved innleggelse i datasystemet. Kriminalomsorgen trekker frem at miljøet er så lite, at dersom noen lyver på seg et vitnemål fra Fængselskolen, vil nok dette bli avslørt etter hvert. Politiet opplyser at de er klar over at det jukses mye med vitnemål, men at de ikke har fattet noen tiltak for å avdekke dette. Våre funn tilsier at bakgrunnssjekk er et område som ikke prioriteres i disiplinære organisasjoner, noe som strider med Ambio rekruttering AS (2012) som mener at dette er ett viktig verktøy for å kartlegge en jobbsøker. En av grunnene til at de analyserte organisasjonene tar litt lett på denne kvalitetssikringen, kan være at det rekrutteres hovedsakelig fra egne rekker og at de dermed stoler mer på kandidatene.

I arbeidet med oppgaven har vi kommet frem til at det er et hovedskille mellom de undersøkte organisasjonene når det kommer til bruken av jobbintervju. Våre funn tilsier at politiet og kriminalomsorgen alltid bruker intervju, mens Forsvaret i liten grad bruker dette. Under intervju med informanter fra FPT fikk vi se en oversikt over de utlyste stillingene med ansettelse i løpet av 2012. Av 2686 utlyste stillinger var 4,62% (124 stk) utlyst med merknad om at intervju måtte påregnes. Dette er likevel ikke noen garanti for at intervjuene ble gjennomført, da det er de respektive driftsenhetene som er ansvarlig for gjennomføring av intervjuet, for så å melde forslag til rangering av kandidatene til FPT. Siden FPT er et sentralt organ, og dermed ikke får muligheten til å møte de aktuelle kandidatene, vil rangering av kandidaten utføres uten at en

rekke personlige trekk blir vurdert. Under et intervju får man mulighet til å kontrollere om kandidaten har den rette motivasjonen, holdningene, sosiale egenskapene osv. som trengs i de ulike stillingene. Slik Forsvaret gjennomfører seleksjonen har de ingen verktøy for å hindre at to personer som ikke bør omgås, må dele kontor. Det at Forsvaret sjelden benytter seg av intervju bryter med Statens personalhåndbok som poengterer viktigheten av å gjennomføre intervju i en seleksjonsprosess. Politiet og kriminalomsorgen benytter seg av rimelig like fremgangsmåter når de intervjuer. En informant fra politiet trekker frem den vanligste måten dette gjøres på: *“De fleste har en intervju-mal og spør de samme spørsmålene til alle”*. En annen sier: *“I Intervjuet skal han beskrive seg selv, hva ønsker han å forandre? Hvilke egenskaper har du? Takler du stress? Hva gjør deg sint? Hva er lojalitet? Vi gjentar spørsmålene på flere forskjellige måter”*. I følge Lai (2004) gir denne bruken av strukturerte intervju høyere validitet enn ustrukturerte intervju. Selv om politiet prøver å gjennomføre så gode jobbintervju som mulig, har informanter i masteroppgaven til Frode Børstad og Marit Fostervold Johansen (2010:73) poengtert at denne metoden alene ikke er et godt nok verktøy for en god seleksjon. I denne studien av kjønnsdiskriminering ved rekruttering i politiet, kom det frem at kandidatens personlige egenskaper ikke kan avdekkes godt nok gjennom et intervju.

Når det kommer til testing er det også her forskjeller mellom organisasjonene. En informant fra politiet påpeker at tester skal brukes med omhu, og bakgrunnen for denne påstanden begrunner han først og fremst med at det er vanskelig å teste på en god måte. I kriminalomsorgen er også flere av informantene skeptiske til å bruke tester. Lai (2004) trekker frem at det kreves kompetanse for å tolke kandidatens handlinger og svar under testing, og at denne skepsisen til politiet og kriminalomsorgen etter vår vurdering derfor er fornuftig. Vi har ingen konkrete funn på at det gjennomføres evnetester eller personlighetstester i organisasjonene, men det som gjennomføres er tester av mer fysisk karakter enn hva som nevnes i teoriene til Lai (2004) og Nordhaug (2003). Forsvaret har krav til årlig fysisk test og at denne er bestått for at kandidaten skal være søknadsberettiget til stillinger. Enkelte stillinger i Forsvaret krever også medisinske- og språktester. Til enkelte stillinger har politiet krav om at man må være *operativt godkjent*, noe som oppnås ved å gjennomføre en standardisert test. Disse testene gjennomføres ikke som en del av ansettelsesprosessen, men er noe som kandidaten må ha gjennomført før han søker på stillingen.

4.2 Kompetansestrategier

Denne kategorien tar for seg organisasjonenes kompetansestrategier, hvor vi presenterer hvordan disse definerer kompetansebegrepet og legger føringer for etatenes bruk av ulike fremgangsmåter og verktøy.

4.2.1 Kompetansestrategier sett opp mot kompetansebegrepet

Prosessene organisasjonene baserer sin seleksjon på er overordnet beskrevet i Statens personalhåndbok (SPH), og organisasjonene har i tillegg egne prosesser som er beskrevet i interne dokumenter. Det er ikke alle dokumentene som tar for seg hvordan kompetanse skal vurderes i seleksjonsprosessen, men i SPH beskrives det slik: *“Ved å søke etter kvalifiserte medarbeidere blant all den kompetanse som er tilgjengelig i samfunnet og uansett søkerens bakgrunn, sikrer vi at vi får tak i de beste medarbeiderne. Vi skal også legge til rette for at vi klarer å beholde dem”* (FAD 2012:16).

Hovedmålet til den strategiske kompetansestyringen i politiet er; *“(…) en etat som har den nødvendige kompetansen for å nå sine strategiske mål, samtidig som ansatte får mulighet til å utvikle seg faglig og personlig”* (POD 2008a:10). Som et ledd i å følge SPH og ansette “de beste”, følges dette opp gjennom politiets personalreglement, hvor følgende slås fast: *“Kunngjøringen skal inneholde (…) kvalifikasjonskrav”* (POD 2005:3). Samtidig gir *Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet* en nærmere beskrivelse av politietatens rekrutteringsprosedyrer:

“Gode rekrutteringsprosedyrer skal bidra til at vi ansetter riktig person i den aktuelle stillingen. Dette stiller krav til (...), bl.a. metoder, involverte personer og deres kompetanse. Rekrutteringsprosedyren skal også være effektiv (...), samtidig som den skal ivareta rettslige og etiske krav (...) Det skal alltid foretas en grundig vurdering av kompetansekravene (...). Desto klarere kompetansekravet er definert, desto bedre er grunnlaget for den påfølgende utvelgelsesprosessen (...) Med kompetansekrav menes kunnskaper/utdannelse, ferdigheter/erfaring og holdninger/personlige egenskaper” (POD 2007:4 ff.).

I dette utdraget ser vi at politiet definerer kompetansekrav i samsvar med Lais (2004) definisjon, selv om kompetansekompenten *evner* er utelatt. Vi synes det er interessant at politiet trekker inn begrep i sin definisjon som vi ikke har funnet direkte i teorien, eksempelvis; *utdannelse*,

erfaring og personlige egenskaper, og kobler disse opp mot disse begrepene fra Lai (2004); *kunnskaper, ferdigheter og holdninger*. Vi har registrert at flere av våre informanter i alle tre organisasjonene benytter ulike begrep som vi ikke har klart å finne i relevant teori. Dette forklarer Lai (2004) med at det er vanlig å dele inn kompetansebegrepet i ulike deler som muliggjør synliggjøring og måling, og det er derfor det oppstår ulike variasjoner av kompetansebegrepet. Vi vurderer det derfor som et viktig grep at politiet gjør en tydelig begrepsavklaring, til forskjell fra Forsvaret og kriminalomsorgen som vi ikke kan se avklarer ulike begrep på samme måte i sine dokumenter. En avklaring gjør det lettere å se sammenhengen mellom de begrepene som brukes på den ene siden, og kravene som stilles under seleksjon på den andre. Samtidig kan vi ikke se at begrepene politiet bruker og sidestiller, ikke direkte kan brukes om hverandre. Et eksempel er *ferdigheter* og *erfaring*, hvor det ikke er gitt at mer erfaring er det samme som økte ferdigheter. Erfaring vil nok påvirke både ferdigheter, kunnskap og holdninger, men mer erfaring er ingen garanti for at ferdighetene påvirkes i positiv retning.

Videre står det i personalreglementet for politiet:

“Ved avgjørelse av hvilke av søkerne som skal intervjues/innstilles, vektlegges/vurderes blant annet egnethet, herunder faglige og personlige kvalifikasjoner, muntlig og skriftlig formuleringsevne, samarbeidsevne, utdanning og relevant praksis. Dette skal vurderes kun i forhold til de krav som er satt i kunngjøringen samt lovbestemte krav, jfr. politiloven § 18” (POD 2005:12 f.).

I dette reglementet, som er noe eldre enn veilederen fra 2007, ser vi at kravene til kompetanse er mer vage og beskrevet med mer upresise begrep som vi ikke har funnet i teorien. Likevel kan vi vurdere begrepene *samarbeidsevne, faglige og personlige kvalifikasjoner* som en del av Brandi m.fl. (2001) sitt kompetansekompas, hvor samarbeidsevner og personlige kvalifikasjoner kan ses som en del av *sosialkompetanse*, og faglige kvalifikasjoner kan ses som en del av *fagkompetanse* i kompetansekompas. Det at politiet bruker begrep i veilederen fra 2007 som vi finner teoretisk forankret, kan være en indikasjon på at politiet i 2007 har blitt mer bevisst sitt arbeid med kompetanse i forhold til personalreglementet fra 2005.

For Forsvarets del beskrives føringene fra SPH gjennom Forsvarets personellhåndbok (FPH), som gir denne føringen til Forsvaret: *“Ansettelse skal bygge på analyser av Forsvarets behov”*.

Dette poenget er i samsvar med Lai (2004) om at kompetansebehovet må baseres på virksomhetens behov. Videre slår FPH fast at arbeidet med kompetanse i Forsvaret skal være en prosess som “(...) sikrer at Forsvaret anskaffer (...) kompetanse som kreves for å nå mål og utføre oppgaver (...)” Dette poenget er også i samsvar med Lai (2004), som påpeker at strategisk kompetansestyring skal sikre nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai 2004:14).

Kriminalomsorgen støtter seg på *Personalreglement for embets- og tjenestemenn i kriminalomsorgen*. Her er det etter våre funn beskrevet lite om hvordan kompetansen skal vektes, men hvem som er best kvalifisert vil avhenge av en bred vurdering av hver enkelt søkers kvalifikasjoner. I reglementet er dette beskrevet slik:

“Ved vurdering må det tas utgangspunkt i de kvalifikasjonskravene som er fastsatt i kunngjøringsteksten. For øvrig (...) utdanning, praksis og antatt egnethet i stilling. Hvilken vekt det skal legges på de enkelte momenter (...), vil avhenge av stillingens arbeidsområde og det ansvaret som følger med det, (...)” (Justisdepartementet 2003:3).

Vi skriver i innledningen til denne oppgaven at vi ville se på hvordan ulike fremgangsmåter og verktøy var knyttet opp mot organisasjonenes kompetansestrategier, noe som ble en større utfordring enn vi trodde. Informanter fra politiet og kriminalomsorgen gav uttrykk for at organisasjonene ikke har, eller ikke bruker en kompetansestrategi. En av informantene fra politiet gir et bilde på våre utfordringer: *“En strategi finnes ikke. Men dette er et satsingsområde som skal komme på plass i løpet av året. Det eksisterer en kompetanseplan som sier hva slags kompetanse man skal ha innen ulike områder, men det er alt”*. En informant fra kriminalomsorgen sier: *“Kompetansestrategi finnes ikke. Vi baserer oss på statens personalhåndbok.”*, og *“vi har ikke en kompetansestrategi hos oss. (...) Det finnes føringer muntlig. (...) Det er ingen overordnet plan”*.

På den andre siden sier en av informantene fra POD:

“En kompetansestrategi er en plan (...). Det er et krav om at dette skal finnes i hvert distrikt. Vi har laget en modell for hvordan den kan se ut. Det finnes nok ikke en plan i alle distrikt, men direktoratet kan jo bare anbefale, ikke påtvinge distriktene disse planene”.

Samtidig uttaler informanten fra politiet dette om tiden fremover:

“Vi har en plan om å lage en overordnet strategisk plan for politiet. Planene som finnes er ikke superbra. Vi ser at folk shopper utdanning for å stige i gradene, men det er ikke alltid distriktet har behov for kompetansen. Strategien må jo være lokalt tilpasset og styre hva som er kritisk for dem”.

En informant fra kriminalomsorgen sier dette om kompetansestrategi:

“Kompetansestrategien har nok for lite innhold, men kan bli viktig fremover. Jeg tror at det fremover bør kartlegges hvordan arbeidsoppgaver løses, og hva som trengs av ny kompetanse. Det har vært litt for mye tilfeldig videreutdanning. Det kjøres blant annet tilfeldige lederutviklingsprogram”.

Med bakgrunn i uttalelsene over, kan det virke som at informantene fra politiet og kriminalomsorgen er dårlig kjent med sin egen organisasjons kompetansestrategi. Våre funn gjennom dokumentstudiene tilsier at det finnes en kompetansestrategi i politiet, men intervjuene tyder på at denne ikke er kommunisert godt nok ut til de ansatte. Det er også en likhet mellom organisasjonene at strategiske dokumenter ikke beskriver konkrete krav til bakgrunn eller oppnådde kvalifikasjoner, unntaket her er det som er helt opplagt og lovpålagt, som krav til plettfri vandel ved ansettelse i politiet. Vi har i våre dokumentstudier ikke klart å finne en god beskrivelse av hvordan kriminalomsorgen skal oppnå kompetanseheving gjennom ansettelse. På den andre siden har vi hos Forsvaret, som er den største etaten med flere styringsdokumenter, funnet i *Forsvarets personellhåndbok - Del A* en beskrivelse av hvordan Forsvaret ser på kompetansebegrepet, og det gis en form for overordnet strategi:

“Kompetanseutviklingsprosessen i Forsvaret skal være en (...) kontinuerlig prosess som sikrer at forsvaret anskaffer, utvikler og anvender den kompetanse som kreves for å nå mål og utføre oppgaver som er gitt i fred, krise og krig (...) På sentralt hold utvikles et verktøy for kompetanseplanlegging som omfatter vurdering av eksisterende kompetanse opp mot Forsvarets fremtidig kompetansebehov, samt planlegging av nødvendig kompetanseoppbygging (...) For å skape trygghet i lederutvelgelsen må det fastsettes klare krav til lederne. Kravene, som både skal omhandle utdanning, erfaring, dyktighet og personlig egnethet, skal bygge på intensjonene og føringene i verdigrunnlaget og styringskonseptet (...) Det er Forsvarets politikk at den samlede opparbeidede kompetanse og kvaliteten av medarbeidernes tjeneste som gir meritt” (FD 2001:14 ff.).

Videre leser vi i dokumentet *Forsvarets HR-strategi*: *“Forsvaret skal ha en systematisk og målrettet utvikling og styring av personell og kompetanse”* (Forsvarsstaben 2010:13). Videre i dette dokumentet settes det opp en handlingsplan med delmål knyttet opp imot en tidsplan, men

vi har ikke klart å finne noe i dette dokumentet som sier noe om hvordan organisasjonen skal vurdere eller vektlegge kompetansen til de aktuelle kandidatene når de skal ansette en ny medarbeider.

4.2.2 Kompetansestrategier sett opp mot fremgangsmåter og verktøy

Tidligere i oppgaven drøfter vi utfordringen for organisasjonene at *må-krav* som stilles i stillingsbeskrivelser, gjør at flere kandidater som i realiteten har nok kompetanse til å få stillingen blir ekskludert. Dette belyses også gjennom *Veiledning til disponeringsomgang* i vedlegg 2 til *Forsvarets personellhåndbok - Del B*, hvor det står følgende:

“Stillingsbeskrivelsens må-krav er normalt ekskluderende og må vurderes nøye. For høye krav/kombinasjoner av må-krav kan føre til at stillingen blir stående uten tilsetning” (FD 2012, vedlegg 2:5). Dette er en bemerkning som det etter vår vurdering er strategisk viktig å kommunisere til driftsenhetene. For mange, og kanskje lite relevante eller uriktige *må-krav*, kan gjøre at kompetente kandidater ikke får stillingen, noe som dermed kan gå utover virksomheten som ikke får ansatt den beste kandidaten.

Organisasjonene beskriver bruken av referanser i sine dokumenter, og Forsvaret tar for seg dette i et vedlegg til FPH, hvor det i dokumentet *Veiledning til disponeringsomgang* står: *“Sjefen skal gi skriftlig uttale på personell (...). Uttalen må baseres på dokumenterbar fakta, som tjenesteuttalelser, vitnemål, og intervju, (...). Det vil være mulig å fremheve egenskaper hos søkeren, og/eller krav i stillingsbeskrivelsen som bør tillegges større vekt enn de øvrige egenskaper/krav”* (FD 2012, vedlegg 2:1). Dette kravet betyr at sjefen som har en arbeidstaker ansatt hos seg, som søker på en stilling et annet sted i organisasjonen, er pålagt å gi en uttalelse av arbeidstakeren som søker på ny stilling.

For politiet sin del, ser vi at det i *Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet* står at: *“Innstillende myndighet må intervju referanser og/eller kontrollere søkerens bakgrunn på annen måte. Hovedhensikten med å innhente informasjon fra referanser (referanseintervju), er å fremskaffe tilleggsopplysninger som kan bidra til å bekrefte/avkrefte oppfatninger en sitter igjen med etter å ha intervjuet søkerne”* (POD 2007:20). Politiet pålegger her de som skal selektere å bruke referanser for å avdekke flere sider ved kandidaten, noe våre undersøkelser

viser at gjøres i stor grad. Et slikt pålegg er etter vårt syn et fornuftig grep for å sikre seg en viss kvalitet på seleksjonsprosessen. Vi har ikke klart å finne henvisninger til referansebruk i kriminalomsorgen sine dokumenter, slik vi har gjort hos Forsvaret og politiet.

Når det kommer til bruken av jobbintervju, beskriver Statens personalhåndbok (SPH), viktigheten av å gjennomføre intervju.

“Det å intervjuere søkere i en tilsettingssak er en viktig og sentral del av tilsettingsprosessen med sikte på å skaffe tilsettingsmyndigheten et godt grunnlag for å treffe vedtak om tilsetting. Gjennom intervjuet vil søkeren gis mulighet til, (...), å muntlig å gjøre rede for sine kvalifikasjoner (...)” (FAD 2012:236).

Etter vårt syn er dette sitatet en relativt klar henstilling om at statlige organisasjoner skal anvende intervju når de ansetter personell. Personalreglementet for politiet deler også dette synet ved å pålegge politiet å gjennomføre intervju: *“Bestemmelsen i femte ledd er endret ved at det nå er innført plikt til å avholde intervju (...)” (POD 2005:3).* Samtidig beskriver dokumentet *Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet* intervjuets funksjon:

“Intervjuet skal bygges opp slik at det kaster lys over sider som har betydning for den aktuelle stillingen. Hensikten er å danne seg et bilde av hvordan søkeren vil fungere i/fylle den aktuelle stillingen (...) Selve intervjuet har to hovedhensikter- å innhente informasjon om og gi informasjon om søker (...) Forsøk å lage tenkte situasjoner som søkeren må ta stilling til. Forsøke å finne situasjoner som den aktuelle jobben byr på” (POD 2007:16 ff.).

For Forsvaret sin del har vi i FPH funnet følgende beskrivelse av intervjuet: *“Intervjuets hensikt er å skape et bedre faktagrunnlag enn det tjenesteuttalelser og vitnemål skaper alene, og fokus skal ligge på å klargjøre den enkeltes realkompetanse og skikkethet opp mot den søkte stillingen” (FD 2012, vedlegg 2:5).* I tillegg har FPT laget en intervjuomal som avdelingene kan bruke når de intervjuer. Med bakgrunn i disse sitatene fra organisasjonenes styringsdokumenter, finner vi det noe bemerkelsesverdig at Forsvaret bruker intervju i så liten grad som de gjør.

I kriminalomsorgen har vi ikke klart å finne beskrivelser av intervjuets funksjon i de dokumentene de anvender. Likevel beskriver flere av informantene formålet med intervjuet. En sier: *“Når noen søker, gås søkermassen igjennom og aktuelle kandidater intervjues. De må beskrive hvordan de har løst problemer de har hatt, og vi prøver å finne ut om de har erfaringer*

fra problemstillinger de kan møte i jobben”. Informanten sier at det å gjennomføre et intervju er en nyttig prosess, og det er verdt å bruke ressurser på å gjennomføre det.

Forsvarets personellhåndbok (FPH) tar for seg tester, og beskriver kravene til fysiske tester: *“Fysisk test skal gjennomføres årlig. Manglende fysisk test vil få innvirkning på vurdering av søkeren. (...) De som uten gyldig grunn mangler godkjent resultat vil bli vurdert, men normalt ikke innstilt til stilling (...)”* (FD 2012, vedlegg 2:4). I tillegg står det i FPH om medisinske tester: *“Det er et må-krav til medisinsk skikkethet på alle stillinger øremerket utenlandsoperasjoner. Kravet til medisinsk skikkethet gjelder i tillegg for en del nasjonale stillinger* (FD 2012, vedlegg 2:6). Vi ser at Forsvaret stiller strenge krav til medisinsk- og fysisk skikkethet, og at dette er et naturlig krav gitt Forsvarets oppgaver. Likevel kan dette føre til at den mest kompetente kandidaten ikke får en stilling, på grunn av at han for eksempel ikke oppfyller formelle krav til fysikk. Etter vårt syn bør Forsvaret være bevisst denne utfordringen når de med dette vurderer fysiske evner og ferdigheter som viktigere enn annen kompetanse. Videre i FPH stilles det krav til språkferdigheter til enkelte stillinger: *“Personell uttatt til stillinger (...) med krav til språk vil bli pålagt språktest (...). Kravet er absolutt”* (FD 2012, vedlegg 2:4). En slik test er kanskje mer selvsagt, da det kan være vanskelig å jobbe i en stilling hvis man ikke kan språket som kreves. Testene som er beskrevet i FPH er likevel generelle, og tar ikke for seg testing opp mot konkrete stillinger.

For politiet sin del gir *Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet (...)* en kort beskrivelse av politiets syn på tester: *“Det er utarbeidet en rekke tester som kan benyttes i forbindelse med rekruttering og personalutvelgelse. Noen tester kan, dersom de tilfredsstillende metodiske krav, bidra til verdifull tilleggsinformasjon om søkerne. Administrasjon av tester og tolkning av testresultater skal alltid overlates til personer som er sertifisert til å bruke testen”* (POD 2007:14). Det er derfor en åpning i overordnede dokumenter i politiet for å bruke tester, men likevel avdekker vi at tester brukes i liten eller ingen grad av driftsenhetene. En årsak til dette kan være at det er kostbart å overlate denne testingen til utenforstående, hvis politiet ikke har kompetansen internt.

4.3 Overføringsverdi

I denne kategorien drøfter vi om det finnes fremgangsmåter, verktøy og strategier som har overføringsverdi mellom virksomhetene.

4.3.1 Overordnede overføringsverdier

Under studiene av de ulike dokumentene til organisasjonene, ser vi at det brukes flere forskjellige ord og uttrykk som tar for seg kompetanseaspektet på ulike måter. Vi vurderer at organisasjonene kan bruke like definisjoner av begrep der det er naturlig. Slik vi ser det er det ikke noe som tilsier at de undersøkte virksomhetene skal definere teoretiske begrep ulikt. I våre øyne kan dette føre til utydeliggjøring og usikkerhet rundt de forskjellige begrepene, og skape utfordringer dersom personell fra de ulike etatene skal samarbeide.

En av forskjellene mellom Forsvaret og de andre etatene, er at FPT er en overordnet organisasjon som har oversikt over personellet i virksomheten. *“Fordelen med sentraliseringen er at alle ivaretas. Ikke bare gutteklubben grei”*, sier en av informantene fra Forsvaret om denne ordningen, mens en fra politiet sier: *“Personell-reglementet sier at det skal være desentraliserte prosesser i politiet. Det som er fordelene med Forsvarets sentraliserte system, er at det blir effektivt”*. Disse to uttalelsene indikerer at konseptet med et sentralisert system, kan ha overføringsverdi fra Forsvaret til politiet og kriminalomsorgen. Selv om informantene påpeker at FPT ikke fungerer optimalt, synes det å være en god tanke å ha et system som har oversikt over all kompetanse i organisasjonen, og som kan styre personell og kompetanse dit det er behov mellom driftsenhetene. Videre sørger denne sentraliseringen for at kandidatene innstilles ut fra standardiserte prosesser og objektive vurderinger.

Når det kommer til politiet og kriminalomsorgen som ikke har dette systemet, kan det være vanskeligere å ha oversikt over hvem i etaten som kan ha den kompetansen som kreves i bestemte stillinger. De har derfor ikke et system for å forflytte personell mellom de ulike distriktene, da hvert distrikt jobber som en isolert enhet. I tillegg får enhetene ute i distriktet arbeidsoppgaver i forbindelse med seleksjonen, som kunne vært sentralisert og satt bort til spesialister. Dette poenget belyses av en av informantene fra politiet; *“er det hensiktsmessig at lederen som sitter desentralisert skal ansette nye medarbeidere?”*. Poenget til denne informanten

er at lederen som skal ansette, ikke nødvendigvis har kompetanse til å gjennomføre seleksjonsprosesser, og at den beste kandidaten dermed ikke blir ansatt.

4.3.2 Metoder og verktøy

Organisasjonene bruker som tidligere drøftet mer eller mindre bevisst vikariat og midlertidig ansettelse som et jobbutsnitt som strekker seg over en tidsperiode. Det å dele erfaringer om bruken av jobbutsnitt, kan gi en overføringsverdi mellom organisasjonene. Bruken av en slik metode vil kanskje være mer aktuell mot slutten av en seleksjonsprosess, hvor man ønsker å kvalitetssikre at kandidaten har nok kompetanse. Vi har ikke tatt stilling til om det er mulig å bruke denne fremgangsmåten i større grad i statlige organisasjoner, hvor etatene blant annet må forholde seg til lovverk etc.

Når det kommer til bruken av referansesjekk, mener vi alle organisasjonene har noe å lære av hverandre. Forsvarets utstrakte bruk av tjenesteuttalelser har sine svakheter, men samtidig er det mulig å få et inntrykk av kandidaten over et lengre tidsrom, hvor eventuelle svake sider ved en kandidat sannsynligvis vil komme frem. En forutsetning for at svake sider skal avdekkes, vil være at kandidaten over tid har ulike ledere, som bruker tid og energi på å skrive ærlige og utfyllende uttalelser hvor kandidatens positive sider og utviklingspotensiale kommer frem. Kriminalomsorgen og politiet vil nok ha en fordel av slike årlige uttalelser, dersom de velger å innføre dette. På den andre siden gjennomfører kriminalomsorgen og politiet i større grad enn Forsvaret referansesjekk hvor de snakker med tidligere sjefer og andre referanser. Kriminalomsorgen gjør dette på tross av at vi ikke har funnet bruken av referanser beskrevet i deres strategiske dokumenter. Referansebruk vil kunne eliminere noe av risikoen for at de svake sidene ved kandidaten ikke kommer frem, noe som kan være tilfelle ved bruk av kun tjenesteuttalelser. Etter vår vurdering vil Forsvaret kunne ha noe igjen for å se til kriminalomsorgen og politiet når det kommer til en slik bruk av referanser. Det ideelle kan være at det anvendes både skriftlige og muntlige uttalelser når kandidater skal vurderes.

Selv om det nok finnes svakheter ved bruk av intervju, kan det nok med fordel brukes intervju i større grad i Forsvaret. Spesielt på grunn av at Forsvaret har en overordnet sentralisert prosess gjennom FPT, som etter vår vurdering kan ha vanskeligheter med å ivareta lokale utfordringer i

driftsenhetene. En av informantene fra Forsvaret deler også dette synet på intervjuets viktighet: *”Intervju må brukes mer. Intervju er avgjørende”*.

Vi har i denne oppgaven trukket frem at tester brukes i liten grad av organisasjonene, slik de er fremstilt i moderne teori av blant annet Lai (2004) og Nordhaug (2003). Forsvaret krever at fysiske tester, medisinske tester, og språktester gjennomføres før kandidaten kan ansettes i visse stillinger, noe som kan være noe politiet og kriminalomsorgen kan vurdere å innføre. I flere av stillingene i de tre organisasjonene er det krav i det daglige til for eksempel et minimum av fysisk kapasitet, og en årlig fysisk test vil være med på å holde formen på et minimumsnivå.

4.3.3 Kompetansestrategi

Vår vurdering er at det nok vil være en fordel for de undersøkte organisasjonene å ha klare og tydelige strategier, som også er kommunisert ut i driftsenhetene. Strategiene vil da kunne virke bedre som verktøy i arbeidet med seleksjon, og si noe om hvordan organisasjonen skal oppnå sine mål jamfør Jacobsen og Thorsvik (2007). I teorikapittelet skrev vi at; “en viktig del av bedriftens kompetansestrategi gjelder deres planer for anskaffelse av kompetanse” (Nordhaug 2003), derfor vurderer vi at det helt klart er en fordel om det er en kobling mellom kompetansestrategien og seleksjonsprosessen. Forsvaret har flere styrker ved sin strategi, men en svakhet er etter vår vurdering at den er fordelt over flere dokumenter, og at det dermed er vanskelig å se koblingen mellom strategi og ansettelsesprosess. Vi opplever politiets strategi som noe uklart, men den har en klar føring rundt bruk av intervju som en viktig del av seleksjonen. Kriminalomsorgens kompetansestrategi er etter våre funn lite presis, og fungerer dårlig som et verktøy for etaten for å nå sine mål innenfor kompetanseutvikling. Kriminalomsorgen kan derfor med fordel se på de to andre organisasjonenes strategier. Forsvaret kan på sin side se til politiet og hvordan de stiller krav til metoden i ansettelsesprosessen.

5 AVSLUTNING

Temaet i denne oppgaven har vært seleksjonsprosesser i Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen. Vi har undersøkt hvilke fremgangsmåter og verktøy disse organisasjonene bruker, hvordan disse er beskrevet i virksomhetenes strategier, og til sist om det finnes overføringsverdi mellom organisasjonene. Vi vil nå sammenfatte resultatet av vår analyse.

Vi har funnet flere likheter mellom Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen, men også noen forskjeller. Felles for disse statlige disiplinære organisasjonene, er at de i prosessen med å ansette en ny medarbeider først gjennomfører en innstilling med rangering av kandidater. Etter dette er det et ansettelsesråd som vurderer innstillingen, for så å ansette en av kandidatene. Politiet og kriminalomsorgen gjennomfører denne prosessen i de ulike driftsenhetene, mens Forsvaret gjennomfører den sentralisert gjennom Forsvarets personeltjeneste (FPT). Denne forskjellen fører til at rammebetingelsene for utførelsen av seleksjonene blir ulik. I politiet og kriminalomsorgen kan de lokale lederne selv være med på utvelgelsen, og møte sine kommende kollegaer ansikt til ansikt under seleksjonen. Personlige betraktninger, sosialkompetanse, holdninger, utstråling, motivasjon osv, kan da være med på å påvirke om en kandidat blir innstilt eller ikke. I Forsvaret faller det personlige aspektet bort, da alle kandidatene blir behandlet sentralt av FPT, og de som rangerer får sjelden muligheten til å få et personlig inntrykk av kandidaten. De som innstiller vil heller ikke bli fremtidige kollegaer med den de anbefaler. Hvor mye tid og ressurser som skal avsettes til hver ansettelse kan justeres fra stilling til stilling i politiet og kriminalomsorgen, mens i Forsvaret blir det avsatt tilnærmet like ressurser til vurderingen av hver kandidat.

De undersøkte organisasjonene bruker *må-krav* til stillinger som et verktøy i tillegg til de klassiske verktøyene bakgrunnssjekk, referansesjekk, tester og jobbintervju når de skal selektere kandidater. Bruken av verktøy som vurderingssenter, biodata, grafologi, interessemålinger og rekrutteringsfirma har vi ikke klart å avdekke at blir brukt av noen av organisasjonene, og tester og bakgrunnssjekk brukes i liten grad. Etter våre funn er organisasjonene skeptiske til bruken av tester, og at dette kan være en årsak til at det brukes i liten grad. Forsvaret og politiet bruker aktivt *må-krav* i sin seleksjonsprosess, mens kriminalomsorgen bruker dette i liten grad. Bruk av

jobbutsnitt gjennomføres av og til i politiet og i kriminalomsorgen, men ofte som en del av et intervju hvor kandidaten må beskrive hvordan han ville ha løst en tenkt problemstilling. Vi kan også definere en midlertidig ansettelse som et avansert jobbutsnitt, noe som brukes tilfeldig av organisasjonene. I politiet og kriminalomsorgen har de som blir tilbudt fast stilling ofte jobbet ved enheten tidligere i en kortere periode, noe som har gitt den lokale sjefen gode muligheter til å gjøre seg opp en formening om kandidaten før selve ansettelsesprosessen starter. Politiet og kriminalomsorgen gjennomfører ofte jobbintervju, mens Forsvaret kun gjennomfører dette på utvalgte stillinger. Når det kommer til referansesjekk bruker Forsvaret skriftlige tjenesteuttalelser som følger kandidaten, mens politiet og kriminalomsorgen på sin side bruker klassiske referanser hvor tidligere sjefer og andre kontaktes og spørres ut om kandidaten.

Alle organisasjonene gir uttrykk for at de baserer seg på tidligere gjennomført utdanning, og formell kompetanse anses som viktig. Det er som oftest et *må-krav* til interne skoler, slik som befalsskole, krigsskole, politihøgskole eller fengselsskole ved de undersøkte organisasjonene. Våre informanter uttrykker en høy tillit til disse utdanningsinstitusjonene, da de vet at ved seleksjon til disse, blir kandidatene testet grundig. Dette ser ut til å påvirke de som gjennomfører ansettelser, slik at de ikke føler det er nødvendig å måle kompetansen i større grad enn de gjør. Dette kan være en feilkilde til at man ikke ansetter den personen som er mest kompetent, da tidligere prestasjoner fra en utdanningssituasjon ikke trenger å være en garanti for at kandidaten er like eller mer kompetent flere år senere. Samtidig sier flere av informantene at de undersøkte organisasjonene ikke gjennomfører ideelle seleksjonsprosesser. Politiet og Forsvaret trekker også frem viktigheten av oppdaterte utlysningstekster, da feil i disse kan være et hinder for at den mest kompetente søkeren ansettes.

Vi har opplevd det som vanskelig å få oversikt over kompetansestrategien til de undersøkte organisasjonene, da de ofte er beskrevet over flere dokumenter. Det står svært lite i disse strategiene om hvordan organisasjonene skal selektere med bakgrunn i kompetanse, og hvilke verktøy og fremgangsmåter som skal anvendes for å nå gitte mål. Vi har funnet noen føringer som tar for seg bruk av intervju og tester i politiet. Etter våre funn er strategiene til organisasjonene dårlig kommunisert ut til driftsenhetene, og det kan synes som at flere av

strategiene ikke er oppdatert i forhold til moderne teorier. Organisasjonene definerer blant annet begrep ulikt.

En overføringsverdi mellom de ulike organisasjonene mener vi er tilstede innen flere områder. Flere av informantene trekker frem at det kan være mulig å lære av andre likestilte organisasjoner. Politiet og kriminalomsorgen gjennomfører ulike prosesser fra driftsenhet til driftsenhet, og de hevder de ikke har kontroll på hvordan andre enheter løser sine utfordringer. Forsvaret har på sin side FPT som holder overordnet kontroll på seleksjonsprosessen. Ulempen med denne sentraliseringen er at det lokale aspektet med at sjefen har stor påvirkningskraft på utvalg av sine kollegaer nesten faller helt bort. Politiet og kriminalomsorgen kan vurdere en lignende ordning, og forsøke å dra nytte av fordelene av en sentralisert ordningen. I våre øyne er det vanskelig å ha en strategisk kompetansestyring hvis det ikke finnes et overordnet organ som har helhetsbildet over organisasjonens samlede kompetanse og fremtidige behov. Forsvaret på sin side kan vurdere å i større grad anvende intervju i sine prosesser, da dette blant annet gir kandidaten en mulighet til å beskrive og synliggjøre sin egen kompetanse. Kriminalomsorgen og politiet bruker jobbintervjuet som sitt hovedverktøy når de skal ansette en ny kollega, og de hevder at de får frem mye informasjon om kandidaten gjennom dette. Kriminalomsorgen og politiet kan også se til Forsvaret og benytte seg av årlige tjenesteuttalelser som følger den ansatte. På samme måte kan Forsvaret se til kriminalomsorgen og politiet, og bruke klassiske referanser hvor de snakker med tidligere sjefer og andre som kjenner kandidaten.

Det ville vært interessant å forske videre på seleksjonsprosessene i de undersøkte organisasjonene og eventuelt statlige organisasjoner generelt. Våre funn antyder at disiplinære organisasjoner ikke anvender moderne teori, for eksempel i forhold til bruk av moderne fremgangsmåter og verktøy. Det kan nok være et forbedringspotensiale for alle etatene når det kommer til å bli bedre på seleksjon, og det å få rett person på rett plass. En sammenligning av private organisasjoner, sett opp imot statlige organisasjoner kan være et godt utgangspunkt for en ny studie. Ved å gjøre dette kan man måle nivået på statlige organisasjoner oppimot det private næringsliv, når det gjelder seleksjon og ansettelsesprosesser.

REFERANSER

Litteraturliste

Aubert, V. 1985: *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brandi, S., Hildenbrandt, S. & Nordhaug, O. 2001: *Kompetansegullet @ det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelens Forlag a.s.

Boudreau, J.W. 1991: *Handbook of Industrial/Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Børstad, F & Johansen, M. F. 2010: Politiets ansvar- om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet. København: Handelshøjskolen.

Colbjørnsen, T. 2003: *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Arbeid og organisasjoner i endring. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, O. 2000: *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Doksrød, H. 1998: *Kunnskap i arbeid*. Oslo: Tano Aschehoug AS.

Etzioni, A. 1982: *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum.

FAD 2012: *Statens personalhåndbok*. Oslo: Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet.

FD 2001: *Forsvarets personellhåndbok - Del A Forsvarets personellpolitikk*. Oslo: Forsvarsdepartementet/Forsvarsstaben.

FD 2012: *Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befall*. Oslo: Forsvarsdepartementet/Forsvarsstaben.

Forsvarsstaben 2010: *Forsvarets HR-strategi*. Oslo: Forsvarsstaben/Personellavdelingen.

Grimsø, R. E. 2004: *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Grimsø, R. E. 2005: *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Halvorsen, K. 2008: *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode (5. utg)*. Oslo: Cappelens Forlag.

Hillestad, T. 2000: *Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere: Utfordringer og refleksjoner basert på intervjuer med norske toppledere i AFFs lederundersøkelse*. Magma. nr. 2 vol. 3.

Jacobsen, D. I. 2005: *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Oslo: Høgskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2007: *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

Justis- og politidepartementet 2003: *Personalreglement for embets- og tjenestemenn i kriminalomsorgen*. Oslo: Justisdepartementet.

Karlsen, R. 2007: *Kompetansestyring i Forsvaret- hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonenes kompetanse?* Oslo: Forsvarets stabsskole.

Kirkhaug, R. 2009: Forelesning Disiplinære org. Utgitt Bardufoss 8. oktober 2009.

Kårhus, S. 1999: *Ledelse og instruksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lai, L. 2004: *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Nordhaug, O. 1998: *Kompetanseutvikling og ledelse*. Oslo: Tano Aschehoug AS.

Nordhaug, O. 2003: *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, O. m.fl. 1994: *Personalutvikling, organisasjon og ledelse*. Oslo: Tano AS.

POD 2005: *Personalreglement for politidistriktene, politiets særorgan (eksl. den sentrale enhet for politiets sikkerhetstjeneste) og grensekommisariatet*. Oslo: Politidirektoratet.

POD 2007: *Veileder om rekruttering for etater underlagt Politidirektoratet*. Oslo: Politidirektoratet.

Ringdal, K. 2001: *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tett, R.P., Jackson, D.N. & Rothstein, M. 1991: Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology* 44:703-742.

Web-adresse liste

Ambio rekruttering AS. 2012: *Personvern/bakgrunnssjekk*. Lokalisert 10. april 2012, på <http://www.ambio-rekruttering.no/personvern/>

Avløyp, H. G. 2011: *Kvalifikasjonsprinsippet*. Lokalisert 14. januar 2012, på <http://www.juristforbundet.no/Lonn-og-arbeidsvilkar/Arbeidsrett/Kvalifikasjonsprinsippet/>

Forsvarets hjemmeside 2011: Lokalisert 6. desember 2011, på <http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/Sider/fakta-om-forsvaret.aspx>

Hansen, M. 2011: *Skal kurse 2000 i kriminalomsorgen*. Lokalisert 7. desember 2011, på <http://www.aktuell.no/NFF-magasinet/article5532994.ece>

Kriminalomsorgens hjemmeside 2011: *Om kriminalomsorgen*. Lokalisert 6. desember 2011, på <http://www.kriminalomsorgen.no/index.php?id=432156>

Lai, L. 2011: *Jobb & Karriere: Gjestekommentar*. Kapital nr. 12 - 2011. Lokalisert 7. november 2011, på <http://www.bi.no/no/Forskning/Nyheter/Nyheter-2011/Ta-kompetansegevinst/>

POD 2008a: *Overordnet personalpolitikk for politiet- og lensmannsetaten 2008-2013*. Lokalisert 10. april 2012, på https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_560.pdf

POD 2008b: *Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet*. Lokalisert 7. desember 2011, på https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_561.pdf

POD 2011: *Politiet sin hjemmeside*. Lokalisert 6. desember 2011, på https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/

Politihøgskolens hjemmeside 2010: *Studietilbud*. Lokalisert 7. januar 2012, på <http://www.phs.no/no/Studietilbud/>

Sunde, H. 2011: *Forsvaret- status og utfordringer*. Foredrag i Oslo Militære Samfund. Lokalisert 13. november 2011, på <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/nyheter/documents/forsvarssjefens%20tale%2024.01.2011.pdf>

Vedlegg 1: Forespørsel til Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen januar 2012

Fra

Roger Sølvberg
Svein Erik Haugan
Tlf: 40448692 (Roger) // 47484669 (Svein Erik)
E-post: sveinhaugan@gmail.com

Til

Forsvarets Personelltjenester
Politidirektoratet
Kriminalomsorgens sentrale forvaltning

Rena, 28.12.11

Forespørsel om intervju ifm masteroppgave i organisasjon og ledelse våren 2012

Undertegnede har de siste årene vært ansatt som offiserer i Forsvaret. Vi har siden høsten 2009 deltatt på et mastergradsstudie i organisasjon og ledelse i regi av Forsvarets Høgskole og Universitetet i Tromsø. Studiet har vært samlingsbasert, gjennomført ved siden av full jobb og er betalt av Forsvaret. Studiet har tatt for seg temaene; analyse av moderne organisasjoner, personal- og kompetanseutvikling, endringsledelse, og merkevarebygging.

Vi er nå i ferd med å avslutte studiet, og skal i løpet av våren 2012 levere en avsluttende oppgave hvor temaet er selvvalgt innenfor faget. I den forbindelse sender vi denne forespørselen om å få gjennomføre et intervju med de rette vedkommende hos dere.

I Forsvaret, politiet og kriminalomsorgen gjennomføres det mange ansettelser hvert år. I oppgaven sammenligner vi hvordan ansettelsesprosessen i de ulike organisasjonene gjennomføres, da med vekt på kompetanseaspektet. Vår tanke med oppgaven er å få innblikk i ansettelsesprosessen i de ulike organisasjonene og evt. se om vi kan avdekke forskjeller. I fortsettelsen av dette ønsker vi å se om det finnes overføringsverdi mellom organisasjonene. Vi håper at vårt arbeid kan avdekke styrker og svakheter med prosessen dere gjennomfører, og at organisasjonene kan ta lærdom av hverandre.

Problemstillingen vi legger til grunn i arbeidet med oppgaven er:

Hvilke fremgangsmåter og verktøy bruker statlige disiplinære organisasjoner for å vurdere kompetansen til de aktuelle kandidatene når de skal ansette en medarbeider? I hvilken grad

inngår disse fremgangsmåtene og verktøyene i kompetansestrategien til organisasjonene, og i hvilken grad har eventuelle forskjeller mellom de undersøkte organisasjonene overføringsverdi?

Vi ser for oss å bruke kvalitative intervjuer som metode når vi skal undersøke spørsmålene i problemstillingen. Siden vi har lite kjennskap til hvilke verktøy og fremgangsmåter dere bruker når dere gjennomfører ansettelse og seleksjon, og om disse inngår i en evt. kompetansestrategi, håper vi at dere kan gi oss innspill på hvilke styringsdokumenter som finnes med tanke på ansettelse. Vi hadde også satt pris på veiledning på hvem som er aktuelle kandidater å intervjuer for å få svar på vår problemstilling. Dette kan for eksempel være personalsjef, eller den/de med ansvar for ansettelse i organisasjonen. Vi forutsetter at dere selv vet hvem som er best egnet til å svare på våre spørsmål, og vi ønsker derfor å få tilgang til flere aktuelle kandidater. Vi vil deretter velge ut noen av disse kandidatene til å være våre informanter. Vi ser for oss å intervjuer fire til fem personer fra hver organisasjon for å sikre oss en bredde og kvalitet i besvarelsene.

Navnet på organisasjonen vil bli brukt i oppgaven, men enkeltpersoner vil bli anonymisert på en måte som gjør det vanskelig å gjenkjenne dem i oppgaven. Innsamlet data vil ikke bli brukt i noen sammenheng utenom denne oppgaven.

Denne oppgaven har ikke som mål å avdekke feil eller mangler ved de ulike organisasjonene, men heller søke å være en mest mulig objektiv fremstilling av de faktiske forhold.

For å komme raskest mulig i gang med oppgaven på nyåret, er det ønskelig å få svar på om det gis godkjenning til gjennomføring av intervjuer så raskt som mulig, og senest innen utgangen av januar 2012. Vi trenger dog ikke avklare allerede nå hvem hos dere som skal intervjues. Vi ser for oss at intervjuene gjennomføres i tidsrommet februar- mars 2012, men dette kan selvfølgelig tilpasses dere.

Ønskes det mer informasjon, er det bare å ta kontakt.

Med vennlig hilsen
Svein Erik Haugan og Roger Sølvberg

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning

Presentasjon av oss selv.

Vi ønsker ikke å henge ut organisasjonen.

Hensikt med oppgaven.

Resultatet av oppgaven kan være til nytte for dere i det videre arbeidet med kompetanse.

Spørsmål til informanten

Bakgrunn:

1. Navn:
2. Alder:
3. Kjønn:
4. Stilling informanten besitter:
5. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
6. Tidligere erfaring og utdanning?

“Hvilke fremgangsmåter og verktøy bruker statlige disiplinære organisasjoner for å vurdere kompetansen til en gruppe rekrutterte kandidater når de skal ansette en ny medarbeider?”

Hvordan gjennomfører dere ansettelse av personell? Beskriv prosessen. (Her tenker vi ikke på kandidater til utdanningsinstitusjoner, men intern og ekstern rekruttering til faste stillinger).

- Foretrekker dere å rekruttere fra egen rekke eller fra andre organisasjoner?
- Er det forskjell på prosessen opp mot de ulike personellgruppene? Kjernevirksomheten vs. støttefunksjon, personalledelse, forvaltning, EBA. Uniform vs, sivil.
- Sjefsnivå vs andre nivå.

Beskriv hva dere legger i uttrykket kompetanse?

Beskriv hvordan din organisasjon ser på viktigheten av kompetanse?

- Er det noe å satse på?

Hvilke fremgangsmåter og verktøy brukes for å få “rett mann på rett plass”?

- Hva ønsker dere å måle med disse?

Er det en gruppe mennesker som avgjør hvem som er best egnet, eller har enkeltpersoner myndighet?

- Sjefer feks. Sentralisert vs. desentralisert myndighet.

Personellet som ansettes er ofte selektert når de skal inn på “deres” utdanningsinstitusjon. Hvor stor del av denne seleksjonen legges til grunn når de søker på stillinger senere?

- Har man allerede oppfylt minimumskravene?

- Hvilken verdi har kompetansen som er ervervet fra skolesenteret?
- Kan man basere seg på denne kompetansen, slik at man ikke i like stor grad trenger å kontrollere kompetansen til kandidaten?

Hvordan kommer dere frem til kompetansekravene til stillingene i organisasjonen?

- Gjennomføres det en jobbanalyse, som består av å kartlegge hvilken kompetanse som trengs for å utføre stillingens arbeidsoppgaver?
- Har dere noen retningslinjer for hvilken kompetanse som organisasjonen skal besitte? Finnes dette opp imot konkrete stillinger?

Hva vektlegger dere under en ansettelse for å velge riktig kandidat?

- kompetanse (evner, kunnskap, ferdigheter, holdninger)
- formell kompetanse vs. realkompetanse
- erfaring
- personlig egnethet
- bakgrunn
- nettverk
- sosiale ferdigheter / sosiale antenner
- utstråling
- motivasjon
- selvinnsett

I hvilken grad satser dere på å øke kompetansen til organisasjonen via ansettelser?

- Ønsker dere i utgangspunktet å ansette personell som er helt ferdig utdannet?
- Hvor mange store avvik tillater dere?

I hvilken grad er det mulig å få jobb i din organisasjon, uten å oppfylle alle formelle krav?

- Uten å ha gjennomført interne skoler?
- Uten å ha den formelle utdanning som kreves?
- Uten å ha vært innoen "obligatoriske" stillinger?
- Er det mulig å få en lederjobb, uten å ha vært arbeidstaker på lavere nivå?
- Er det forskjeller på dette i ulike stillinger i organisasjonen? Sivile vs fagansatte?
- Er det *må krav* til alle stillinger?

Hva mener du kan evt. gjøres bedre/annerledes?

- Mener du at kompetanse måles godt under ansettelsesprosessen?
- I hvilken grad trekker dere erfaringer fra tidligere ansettelser, og evt. på hvilken måte?

Er dere bevisst hva dere tester kandidatene i seleksjonsprosessen?

(Lai)

I hvilken grad måler dere ferdigheter?

Hvordan, hvilken metode?

I hvilken grad måler dere kunnskap?

Hvordan, hvilken metode?

I hvilken grad måler dere evner?

Hvordan, hvilken metode?

I hvilken grad måler dere holdninger?

Hvordan, hvilken metode?

(Kompetansekompasset, Brandi m.fl.)

I hvilken grad måler dere fagspesifikk kompetanse

Hvordan, hvilken metode?
I hvilken grad måler dere handlingskompetanse?
Hvordan, hvilken metode?
I hvilken grad måler dere forandringskompetane?
Hvordan, hvilken metode?
I hvilken grad måler dere sosial kompetanse?
Hvordan, hvilken metode?

I hvilken grad nytter organisasjonen seg av eksterne konsulenter eller eksterne firmaer ved utvelgelsen (rekrutteringsfirmaer)?

Hvordan definerer din organisasjon kvalifikasjonsprinsippet og hvordan følges dette prinsippet opp under en ansettelse?

“I hvilken grad inngår disse fremgangsmåtene og verktøyene i helhetlige kompetansestrategier for organisasjonene.”

Hva legger dere i begrepet kompetansestrategi?

Har dere en kompetansestrategi?

- Hvor er denne beskrevet? Hvilke dokumenter?
- I hvilken grad rekrutteringsprosessen knyttet opp imot kompetansestrategien?
- I hvilken grad blir denne brukt nedover i organisasjonen?

Har dere skriftlige retningslinjer eller ”oppskrift” med steg for steg gjennom rekrutteringsprosessen?

- Blir det nevnt noe om hvordan kompetanse skal vektlegges / blir verdsatt opp imot andre faktorer slik som erfaring, ansiennitet, nettverk, sosiale evner osv?

“I hvilken grad har eventuelle forskjeller mellom de undersøkte organisasjonene overføringsverdi seg i mellom?”

Vet dere hvordan Forsvaret/politiet/kriminalomsorgen gjennomfører sine rekrutteringsprosesser og ansettelser?

- Har dere noe å lære fra de andre disiplinære organisasjonene?
- Er det mulighet for et samarbeid?

Andre spørsmål eller kommentarer?

Takk for at du tok deg tiden!