

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet rundt problemstillingen:

“*Hvordan påvirker intern feilrekruttering bedrifter i bemanningsbransjen?*”

Oppgaven sentrerer seg rundt hvordan feilansettelser kan påvirke bedrifter i bemanningsbransjen og hvilke faktorer som har størst påvirkning på disse organisasjonene. I og med at det kan være mange ulike påvirkningsfaktorer avgrenset vi ved å bruke en tidligere kvantitativ undersøkelse om feilansettelser som teoretisk utgangspunkt for oppgaven. Denne ga oss en nødvendig ramme rundt undersøkelsen.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode for å løse oppgaven. Dette var fordi vi hadde behov for å gå i dybden og finne mer informasjon enn hva en spørreundersøkelse kunne avdekke. Vi gjennomførte 7 semistrukturerte dybdeintervjuer med personer som jobbet med intern rekruttering i bemanningsbyråer.

Undersøkelsen viser at feilansettelser har påvirkning på bedrifter i bemanningsbransjen, og vi avdekket også flere ulike påvirkningsfaktorer. Vi fant i tillegg flere faktorer som ikke var avdekket i den kvantitative undersøkelsen vi brukte som utgangspunkt for vårt arbeid. Hovedfunnene våre er at bedrifter i bemanningsbransjen får høyere kostnader, tapte inntektsmuligheter, ødelagt arbeidsmiljø og dårlig omdømme på grunn av intern feilrekruttering. I tillegg til at det kan føre til konsekvenser for medarbeidere i form av at de blir demotiverte, får merarbeid, lavere bonuser og at den som foretok rekrutteringen kan miste ansikt.

Motivasjonen som lå bak valg av tema var vår interesse for HR og da særsilt viktigheten av god rekruttering. Vi har gjennom HR-studiet lært mye om den viktige rollen de menneskelige ressursene i en organisasjon har. Mennesker i en organisasjon vil i stor grad påvirkes av hverandre og har en særdeles stor innvirkning på organisasjonens økonomiske resultater. Det er skrevet mye om viktigheten av finne de *riktige* ansatte og hvordan disse har en positiv effekt på hele organisasjonen. Vi ønsket å snu på temaet og undersøke hva som kan skje dersom *feil* person blir ansatt.

## **Forord**

Vi vil takke våre informanter for at de har tatt seg tid og vist stor vilje til å bidra til vår forskning. En takk sendes også til bedriftene som har tillatt våre informanter å bruke arbeidstiden på intervju.

Vi vil også takke vår veileder Helene Tronstad Moe for veiledning og for å ha vært tilgjengelig gjennom prosessen.

Sist men ikke minst vil vi takke hverandre for godt samarbeid gjennom tre fine år på Markedshøyskolen.

God lesning!

Oslo, 31. Mai 2015.

984058 og 983905

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Formål</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Avgrensninger</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Oppgavens struktur</b> .....	<b>8</b>
<b>2.0 Kort om bemanningsbyråer og bransjen</b> .....	<b>9</b>
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 Ulike definisjoner av begrepet feilansettelse</b> .....	<b>10</b>
3.1.1 Feilansettelse .....	10
3.1.2 Attribusjonsteori.....	10
3.1.3 Positiv feilansettelse.....	11
<b>3.2 Konsekvenser</b> .....	<b>11</b>
3.2.1 Kostnader.....	12
3.2.2 Juridisk bistand .....	13
3.2.3 Etterlønn og sluttvederlag.....	14
3.2.4 Tap av prestisje til den som opprinnelig forsto rekrutteringen.....	14
3.2.5 Eksterne konsekvenser .....	15
3.2.5.1 Omdømme .....	15
3.2.5.2 Employer branding .....	15
3.2.5.3 Kunderelasjoner .....	16
3.2.5.4 Fornøyde ansatte gir fornøyde kunder .....	16
3.2.6 Tapte inntekter og forretningsmuligheter .....	17
3.2.6.1 Effektivitet og produktivitet .....	17
3.2.7 Påvirkning av bedriftskultur.....	18
3.2.8 Manglende fokus i tiden den feilansatte er ansatt .....	18
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1 Valg av problemstilling:</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2 Undersøkellesdesign</b> .....	<b>20</b>
4.2.1 Intensiv design .....	20
4.2.2 Små N-studier.....	20
4.2.3 Beskrivende/Eksplorerende.....	20
4.2.4 Tverrsnittstudier .....	21
<b>4.3 Kvalitativ metode</b> .....	<b>21</b>
<b>4.4. Valg av datainnsamlingsmetode</b> .....	<b>22</b>
4.4.1 Dybdeintervju.....	22
4.4.2 Semistrukturert intervju .....	22
4.4.3 Intervjuguide.....	22
4.4.4 Gjennomføring av intervjuene.....	23

<b>4.5 Utvalg</b> .....	<b>24</b>
4.5.1 Utvalgsstørrelse .....	25
<b>4.6. Forskningens kvalitet</b> .....	<b>25</b>
4.6.1 Validitet.....	25
4.6.1.1 Face validity.....	26
4.6.1.2 Begrepsvaliditet .....	26
4.6.2 Reliabilitet .....	26
<b>4.7 Forskningsetikk</b> .....	<b>27</b>
<b>4.8 Analyse</b> .....	<b>28</b>
4.8.1 Analyseprosessen.....	28
<b>5.0 Funn</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1 Funn om kostnader</b> .....	<b>30</b>
5.1.1 Hva koster en feilrekruttering?.....	30
5.1.2 Lønnskostnader og andre direkte kostnader.....	30
5.1.3 Ny rekrutteringsprosess .....	31
5.1.4 Kostnader ved oppsigelser .....	31
<b>5.2. Funn om tapte inntekter og forretningsmuligheter</b> .....	<b>31</b>
5.2.1 Lønnsomhet og lavere inntjeningsevne .....	31
5.2.2 Fravær .....	32
5.2.3 Effektivitet og produktivitet .....	32
5.2.4 Tapte forretningsmuligheter .....	33
5.2.5 Mister gode ansatte.....	33
5.2.6 Tappt inntekt for kolleger .....	33
<b>5.3 Funn om arbeidsmiljø</b> .....	<b>34</b>
5.3.1 Bedriftskultur .....	34
5.3.2 Trivsel.....	35
5.3.3 Samarbeid.....	35
5.3.4 Usikkerhet .....	35
<b>5.4 Funn om manglende fokus i tiden den feilansatte er ansatt</b> .....	<b>36</b>
<b>5.5 Funn om merarbeid</b> .....	<b>36</b>
5.5.1 Merarbeid for den undersøkte.....	36
5.5.2 Merarbeid for kolleger .....	36
5.5.3 Opplæring.....	37
5.5.4 Møter med den feilansatte.....	37
5.5.5 Oppsigelse .....	37
5.5.6 Ny rekrutteringsprosess .....	38
5.5.7 Omstrukturering .....	38
<b>5.6 Funn om eksterne konsekvenser</b> .....	<b>39</b>
5.6.1 Kundeforhold .....	39
5.6.2 Omdømme.....	39
5.6.3 Employer branding .....	40
<b>5.7 Funn om motivasjon</b> .....	<b>40</b>

<b>5.8 Funn om tap av prestisje.....</b>	<b>41</b>
<b>5.9 Andre funn .....</b>	<b>41</b>
5.9.1 Størrelse på bedrift .....	42
5.9.2 Turnover.....	42
5.9.3 Alder og erfaring hos rekrutterer .....	43
5.9.4 Rekrutteringsprosess:.....	43
<b>6.0 Analyse .....</b>	<b>44</b>
<b>6.1 Informantenes tolkning av fenomenet.....</b>	<b>44</b>
<b>6.2 Analyse av kostnader .....</b>	<b>45</b>
6.2.1 Analyse av lønnskostnader og direkte kostnader .....	45
6.2.2 Analyse av ny prosess .....	46
6.2.3 Analyse av kostnader ved oppsigelser .....	46
<b>6.3 Analyse av tapte inntekter .....</b>	<b>47</b>
6.3.1 Analyse om lønnsomhet og lavere inntjening .....	47
6.3.2 Analyse av fravær .....	48
6.3.3 Analyse av effektivitet og produktivitet.....	48
6.3.4 Analyse av tapte forretningsmuligheter.....	49
6.3.5 Analyse av mister gode ansatte .....	49
6.3.6 Analyse av tapt inntekt for kolleger.....	50
<b>6.4 Analyse av bedriftskultur: trivsel, samarbeid og usikkerhet.....</b>	<b>50</b>
<b>6.5 Analyse av merarbeid .....</b>	<b>51</b>
<b>6.6 Analyse av eksterne konsekvenser .....</b>	<b>52</b>
6.6.1 Analyse av kundeforhold og at fornøyde ansatte gir fornøyde kunder .....	52
6.6.2 Analyse av omdømme og employer branding.....	53
<b>6.7 Analyse av motivasjon .....</b>	<b>54</b>
<b>6.8 Analyse av tap av prestisje.....</b>	<b>55</b>
<b>6.9 Analyse av andre funn .....</b>	<b>55</b>
6.9.1 Analyse av størrelse på bedrift .....	55
6.9.2 Analyse om turnover.....	56
6.9.3 Analyse av alder og erfaring .....	57
6.9.4 Analyse om rekrutteringsprosess .....	57
<b>7.0 Konklusjon .....</b>	<b>58</b>
<b>8.0 Refleksjon .....</b>	<b>60</b>
<b>8.1 Intern gyldighet.....</b>	<b>60</b>
<b>8.2 Ekstern gyldighet.....</b>	<b>60</b>
<b>8.3 Reliabilitet .....</b>	<b>61</b>
<b>8.4 Refleksjon om våre funn og antagelser.....</b>	<b>61</b>
<b>8.5 Refleksjoner rundt hvordan man kan unngå feilansettelser og hvorfor vi anser dette er viktig .....</b>	<b>62</b>
<b>8.6 Kritikk til eget arbeid .....</b>	<b>63</b>
<b>9.0 Anbefalt videre forskning.....</b>	<b>63</b>

**10.0 Litteraturliste: ..... 65**

**Vedlegg:**

Vedlegg I: Intervjuguide

## 1.0 Innledning

“If you think it’s expensive to hire a professional, wait till you hire an amateur” - Red Adair (Insivia).

Dette sitatet gir en pekepinn på det vi har forsøkt å avdekke med vår undersøkelse. Store deler av vår oppgave har dreid seg om å kartlegge ulike kostnader som oppstår ved en feilrekruttering. Vi har også brukt begrepet feilansettelse gjennom oppgaven.

### 1.1 Formål

Formålet med undersøkelsen var å innhente mer kunnskap rundt tema feilrekruttering. Det er til nå bare gjennomført kvantitative undersøkelser om dette tema. Proffice har blant annet gjort en spørreundersøkelse hvor de har kartlagt hvilke konsekvenser feilrekruttering kan innebære. Disse konsekvensene handler primært om hvilke kostnader en feilansettelse kan pådra bedrifter, men feilrekruttering koster mer for bedriften enn bare kroner og øre. Vi hadde derfor et ønske om å undersøke om det ligger noe mer bak disse kostnadene og undersøke nærmere hvilke sosiale konsekvenser som kan oppstå. Vi mente at dette kunne gjøres ved hjelp av kvalitativ metode, siden vi da kunne gå dypere og finne informasjon som en spørreundersøkelse ikke kan avdekke.

Problemstillingen vår ble da formulert som:

*“Hvilken påvirkning har intern feilrekruttering på bedrifter i bemanningsbransjen?”*

Som nevnt har det blitt gjort mye forskning rundt viktigheten av å ansette riktig person, men det har ikke blitt gjort like mye undersøkelser rundt hva som skjer dersom man ansetter noen som oppleves som feil for organisasjonen. Dette var også noe vi oppdaget når vi skulle innhente teori rundt emnet. Kilder vi benyttet bekreftet våre mistanker - det finnes lite litteratur rundt konsekvenser av feilansettelser (Sutherland og Wöcke 2011, 23). Vi opplevde at dette gjorde vår motivasjon for å gjennomføre prosjektet større.

## **1.2 Avgrensninger**

Oppgaven ble avgrenset til å gjelde en spesifikk bransje. Vi endte på bemanningsbransjen fordi vi anså dette som en relevant bransje å undersøke temaet feilansettelser. Dette fordi de spesialiserer seg på salg av rekrutteringstjenester og kan dermed antas å ha mye erfaringer og kunnskap rundt rekruttering.

Vi opplevde at rapporten fra Proffice var mangelfull i den forstand at den var lite utdypt om hva de ulike konsekvensene innebar. Enkelte av de var selvsagte som kostnader og sluttlønn og vederlag. Andre var mer omfattende og innbydde til avgrensning. Vi valgte ut ulike temaer som vi mente var relevante for å belyse de konsekvensene som var med i PAMA-rapporten. Vi valgte i all hovedsak å belyse temaer vi mente var relevante for bransjen vi valgte å avgrense til. Et eksempel på dette er et punkt fra PAMA-rapporten som går på eksterne konsekvenser. Her har vi valgt å belyse temaer som går på kundeforhold, omdømme og employer branding - eksterne forhold vi anser som relevante for et bemanningsbyrå.

Vår teori er også innhentet med bakgrunn i hvilken type ansatte denne bransjen har. Bemanningsbyråer består av et høyt antall ansatte som har fokus på salg og service. Dette har bidratt til å spisse oppgaven vår ytterligere og belyse konsekvensene av feilansettelser rundt nettopp denne typen stillinger.

## **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven starter med en kort presentasjon av bemanningsbyråer- og bransjen. Deretter vil vi gjøre rede for det vi har ansett som relevant teori for å belyse problemstillingen.

Teorikapittelet er etterfulgt av en innføring og argumentasjoner for hvilken metode som er valgt for undersøkelsen. Det vil deretter bli presentert funn i eget kapittel, som blir etterfulgt av våre analyser og konklusjon. Videre inviterer vi til refleksjon rundt eget arbeid og funn samt kritikk til eget arbeid før vi avslutningsvis gir våre anbefalinger til eventuelt videre forskning.



## 2.0 Kort om bemanningsbyråer og bransjen

Et bemanningsbyrå er en bedrift som driver utleie av arbeidskraft og rekruttering. Etter oppdrag fra kunder finner de arbeidskraft som passer til bedriftenes profil og behov. Det finnes mange ulike typer bemanningsbyråer i bransjen med ulike kunde profiler. Her kan det eksempelvis nevnes byråer som spesialiserer seg på ulike bransjer og også ulike typer utleieoppdrag som rekruttering og outsourcing (NHO Service).

Det antas at det i 2012 ble solgt tjenester fra mellom 600-800 ulike bemanningsbyråer (NHO Service). Med så mange ulike aktører tilsier det tøff konkurranse, og det er en presset bransje med små marginer.

Behov for mer fleksibilitet i arbeidslivet har ført til at midlertidige ansettelse ofte er å foretrekke i dynamiske bransjer med svingninger og endringer. I tillegg er bemanningsbyråenes ekspertise og dedikasjon til rekruttering og selektering noe som oppleves som betryggende samtidig som det gir de tid til å fokusere på deres kjernevirksomhet snarere enn å bruke tid på rekruttering og bemanning.

Det er også en fordel for bedrifter at de kan bruke bemanningsbyråer ved behov for personell de ikke i utgangspunktet har så mye erfaring med å rekruttere. En kunde av et tilfeldig bemanningsbyrå har uttrykt dette: *“En ansettelsesprosess er tung og krevende, og det kan føles trygt å velge profesjonelle aktører til å håndtere den”* (Lima Personell). Ved langvarige kundeforhold opparbeider byråene seg kunnskap om de nøyaktige behov kundene deres besitter, som igjen slår positivt ut på deres søken etter riktige kandidater. Et slikt samarbeidsforhold kan bety mye i form av spart tid og ressurser på rekruttering og bemanningsbehov, i form av at byråene letter kundene for ansvaret samtidig som de leverer kandidater som gjenspeiler det bedriften ser etter (Academic Work)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Informasjonen er hentet fra tilfeldige utvalgte bemanningsbyråer og er disse bedriftenes kundeerfaringer gjengitt på deres egne nettsider. Med forbehold om at deres gjengivelser er riktige.

## **3.0 Teori**

### **3.1 Ulike definisjoner av begrepet feilansettelse**

#### **3.1.1 Feilansettelse**

En feilansettelse er definert på mange ulike måter og grunnen til det er fordi det finnes utallige ulike former for feilansettelser. En måte å definere det på er en feilansettelse er når man velger å avslutte et ansettelsesforhold under prøvetiden (webcruiter). Dette er en definisjon som ikke sier noe om hva grunnen til feilansettelsen er, og kan derfor antas å være av overfladisk karakter.

Proffice går derimot dypere i sin definisjon av fenomenet. I PAMA-rapport 4 (2006) defineres en feilansettelse som en ansettelse hvor en person ikke viser seg å ha de kvalitetene, ferdighetene eller den erfaringen vedkommende gav inntrykk av på jobbintervjuet. I tillegg til at en person kan være feilansatt om han eller hun ikke fungerer sosialt med de øvrige ansatte. En slik definisjon påpeker at både manglende formell og uformell kvalifikasjoner er årsaken til feilansettelse. Med uformelle kvalifikasjoner kan det være personlige egenskaper som mangler eller som ikke er passende for bedriften og dens arbeidsmiljø.

En annen måte å definere feilansettelse på er når det ikke er en sammenheng mellom forventningene man har og virkeligheten. Dette gjelder for både den som blir ansatt og den som ansetter (Sutherland og Wöcke 2011, 23).

#### **3.1.2 Attribusjonsteori**

De to første definisjonene er sett fra arbeidsgivers perspektiv, men feilansettelse kan også defineres utfra arbeidstakers perspektiv. Altså at en feilansettelse kan oppstå når den ansatte ikke vet hva man skal gjøre, eller hvordan man skal gjøre det. Dette kan skyldes at ledelsen har feil antagelse av hvordan den ansatte oppfatter stillingens innhold, gir manglende opplæring og/eller manglende tilbakemelding (primeresources). Dette kan ses i sammenheng med attribusjonsteorien. Når mennesker mislykkes attribuerer man ofte til eksterne faktorer, for eksempel at man mener et nederlag var forårsaket av andre enn seg selv. Med dette kan man derfor stille spørsmål til hvorvidt ledere ofte er årsaken til en ansatts manglende suksess (Sutherland og Wöcke 2011, 24). Altså at lederen er årsaken til at vedkommende ikke mestrer

jobben og at dette kan være på grunn av mangelfull opplæring eller tilbakemelding. Disse årsakene er faktorer ved lederens egenskaper, men kan i et attribusjonsteoretisk perspektiv bli årsaksforklart til den ansatte. Dermed blir den ansatte identifisert som en feilansatt, selv om situasjonen var grunnet i egenskaper ved ledelsen.

### **3.1.3 Positiv feilansettelse**

Noen feilansettelser er av annen art, for eksempel positiv feilansettelse. En positiv feilansettelse er en ansettelse som ikke er feil i tradisjonell forstand, men hvor man ansetter en person som er gjennomsnittlig produktiv. Altså at man i hovedsak er fornøyd med den personen som er ansatt, fordi man er uvitende om at man kunne ansatt en person som ville levert langt bedre resultater. Per Olav Hagås fra Manpower mener at positiv feilansettelse er langt mer kostbar enn den tradisjonelle feilansettelsen. Det er fordi den tradisjonelle feilansettelsen fører til et produktivitetstap på kort sikt, mens den positive feilansettelsen fører til et produktivitetstap på lang sikt. For eksempel gjennom tappt inntekt over lang tid (webcruiter).

## **3.2 Konsekvenser**

Rekruttering av nye medarbeidere innebærer store kostnader for bedriftene, men en feilansettelse kan forårsake enda større kostnader. I 2006 gjorde Proffice en undersøkelse hvor de spurte norske bedriftsrepresentanter om hvor mye de trodde en feilansettelse kostet. På den måten kom de fram til en sjekklister for hvilke direkte og indirekte kostnader en feilansettelse har (PAMA 2006).

Dette er punktene vi benytter som teoretisk forankring for undersøkelsen og som vi ønsker å utdype nærmere:

- Kostnader
- Juridisk bistand
- Etterlønn og sluttvederlag
- Tap av prestisje til den som opprinnelig forsto rekrutteringen
- Eksterne konsekvenser
- Tapte inntekter og forretningsmuligheter
- Påvirkning på bedriftskultur
- Manglende fokus i tiden den feilansatte er ansatt

### 3.2.1 Kostnader

Lønnskostnader utgjør ofte en stor prosentandel av kostnadene for å nå bedriftens målsettinger, og bedriftene er ofte veldig bevisst på disse utgiftene. Når utvelgelsen blir forbedret, vil effektiviteten per ansatt bli økt (Schmidt, Hunter, Outerbridge og Trattner 1986, 4). Dette betyr at man i et langsiktig perspektiv vil tjene på å investere i ansettelsesprosessen, fordi de rette medarbeiderne vil være mer effektiv og ha større mulighet for å bidra til måloppnåelse.

Det er få bedrifter som kalkulerer kostnadene som følge av feilrekruttering. Grunnen til det er at stor andel av kostnaden kan være langsiktige og derfor vanskelig å beregne. I tillegg innebærer feilrekruttering en stor andel indirekte kostnader, som er meget tidskrevende å beregne (Sutherland og Wöcke 2011, 25).

Hvor store kostnadene er ved en feilansettelse kan avhenge av hvilken posisjon vedkommende har. Desto mer ansvarsfull stilling, desto høyere kostnader (Sutherland og Wöcke 2011, 25). Grunnen til det er at personer med mye ansvar ofte har høyere bruttolønn, og dermed høyere pensjon og arbeidsgiveravgift. I tillegg kommer andre sosiale kostnader som yrkesskadeforsikringer, sykepenger og lignende.

I tilfeller hvor en feilansatt jobber ut oppsigelsestiden, eller i situasjoner hvor arbeidsgiver ikke får gått til oppsigelse, er lønnen en stor kostnad for bedriften. Disse kostnadene blir i tillegg veldig tydelig hvis den feilansatte ikke genererer inntekt til bedriften. I en slik situasjon bidrar den feilansatte bare til kontantstrøm ut og ikke inn i bedriften. Likevel kan disse kostnadene være små med tanke på hvilke konsekvenser feilansettelsen har gitt eller vil gi for fremtiden.

Det innebærer også høye kostnader med tanke på rekrutteringsprosessen. For det første fordi det er tidskrevende og for det andre siden den krever mye ressurser. Et enkelt regnestykke gjort av Alliansepartner viser at det kan ta opp til tre medarbeidere og 79 timer å gjennomføre en ansettelsesprosess. Dette innebærer:

- Gjennomgang av 50 søknader, 30 minutter hver, blir 25 timer.
- 10 førstegangsintervjuer, 1,5 time, blir 15 timer.

- 5 andregangsintervjuer, inkludert forberedelser og oppfølging, utgjør 15 timer.
- 2 siste intervjuer, inkludert forberedelser og oppfølging, som utgjør 9 timer.
- I tillegg til sjekk av referanser og at det blir en del telefoner i etterkant fra ulike kandidater.

Kostnaden blir dermed timelønnen til personene som jobber med rekrutteringsprosessen. I tillegg kommer kostnader til utforming og publisering av stillingsannonse, innkalling til intervju og svar på søknader (alliansepartner). I tilfeller hvor man da har gjort en feilansettelse vil disse timene bli doblet, og dermed kostnaden også, siden man da må starte rekrutteringsprosessen på nytt for å finne en ny medarbeider.

### 3.2.2 Juridisk bistand

Arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det er begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakerens forhold (Arbeidsmiljøloven § 15-7 første ledd). En oppsigelse av en feilansatt vil oftest være begrunnet i arbeidstakerens forhold, for eksempel når vedkommende ikke yter det som trengs. I noen tilfeller må man ha juridisk bistand når man skal gå til oppsigelse. Det kan være nødvendig for å få hjelp i selve prosessen med utforming av oppsigelse og rådgivning, sånn at man er sikker på at alt er gjort i henhold til norsk lov.

Svært ofte vil oppsigelsessaker forlikes før de kommer opp for retten, mens i andre saker hvor den oppsagte ikke erkjenner oppsigelsen kan arbeidsgiver risikere en retts sak. En slik prosess kan bli svært kostbart for bedriften (Bentolila og Bertola 2006, 394). Det som i tillegg kan gjøre dette ekstra kostbart, er at vedkommende har rett til å stå i stillingen til saken kommer opp for retten og det foreligger en rettskraftig dom. I et slikt tilfelle har arbeidsgiver et spesielt ansvar for at vedkommende blir skikkelig behandlet, ellers kan bedriften i tillegg til kostnadene ved juridisk bistand også få erstatningskostnader (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 396-397).

Hvis den feilansatte vinner rettsaken kan arbeidsgiver bli pålagt å betale saksomkostningen. Dette kan bli svært kostbart for bedriften med tanke på to faktorer. For det første er det den konkrete utbetalingen, og for det andre fordi den feilansatte da har krav på å fortsette i sin opprinnelige stilling. Det videre arbeidsforholdet kan da forårsake ytterligere langsiktige

konsekvenser for bedriften.

### 3.2.3 Etterlønn og sluttvederlag

I en sluttavtale er det normalt etterlønn det forhandles om. Etterlønn er lønn for en nærmere bestemt periode uten at arbeidstaker har arbeidsplikt. Etterlønn omtales også ofte som sluttvederlag og lønnsrerstatning (Storeng, Beck og Lund 2014, 613).

For arbeidsgiver er meningen med etterlønn og sluttvederlag at den oppsagte skal godta oppsigelsen og at man skal unngå en fremtidig konflikt. Derfor kan arbeidsgiver tilby en feilansatt penger som sluttvederlag. Dette kan være en mindre kostbar løsning enn hva det ville vært med tanke på tids- og ressursbruk på en rettssak (Ørjasæter, Larsen og Stang 2013, 396). Størrelsen på sluttvederlaget kan varierer etter hvilken stilling vedkommende har og også med tanke på hvordan arbeidsmarkedet er på det gitte tidspunktet. Er det vanskelig for vedkommende å få ny jobb, kan det være en faktor for at vedkommende prøver å forhandle en høyere sum. Andre faktorer som kan spille inn er hvor høy arbeidsledigheten er i landet (Alvarez og Veracierto. 2001).

### 3.2.4 Tap av prestisje til den som opprinnelig forsto rekrutteringen

Personen som har vært ansvarlig for rekrutteringsprosessen, vil muligens også stå ansvarlig for feilansettelsen. Det kan være at personen ikke har gjort det nødvendige forarbeidet grundig nok, som for eksempel jobbanalyse, utarbeidelse av stillingsannonse, referansesjekk og lignende arbeid. Ellers kan det også vært lav tilgang på arbeidssøkere og dermed få aktuelle kandidater å velge mellom. Sistnevnte tilfelle kan presse rekrutteringsprosessen og øke risikoen for feilansettelse (PAMA 2006).

Siden den som ansatte mest sannsynlig er ansvarlig for feilansettelsen, kan det skape konsekvenser for denne personen. En av disse konsekvensene kan være tap av prestisje. Kollegaer og ledelse kan miste tillit til at vedkommende mestrer arbeidsoppgavene og vedkommende kan fort bli syndebukk for feilansettelsen. Dette kan bidra til baksnakking og føre til dårlig arbeidsmiljø. I slike tilfeller kan det også føre til at vedkommende går til oppsigelse, noe som kan være synd hvis feilansettelsen ikke var forårsaket av vedkommende eller lå utenfor hva vedkommende kunne kontrollert.

### 3.2.5 Eksterne konsekvenser

Jackson og Schuler nevner i en artikkel om konsekvenser ved feilansettelser at samarbeidsforhold til eksterne kunder er noe som kan lide ved feilansettelser (Sutherland og Wöcke 2011, 24). Dette er også et funn som ble gjort av Proffice i deres undersøkelse (PAMA-rapport 4 2006).

#### 3.2.5.1 Omdømme

“A risk to its reputation is a threat to the survival of the enterprise”. - Peter J. Firestein (Gaines-Ross 2008, 3).

Sitatet viser viktigheten av å ha et godt omdømme. Omdømme sier noe om hvordan aktørene en bedrift er avhengig av oppfatter en. Et godt omdømme gjør det blant annet enklere å tiltrekke seg nye kunder og arbeidskraft, man kan ta høyere priser enn mindre anerkjente konkurrenter og man får gode referanser av kunder og klienter (Gaines-Ross 2008, 9). Det viser seg at et godt omdømme også bidrar til at eksisterende kunder kjøper mer og dermed øker bedriftens inntekter (Gaines-Ross 2008, 7). Tar man også til etterretning at et skadet omdømme kan være vanskelig å rette opp (Gaines-Ross 2008, 15), kan det bli veldig kostbart.

Dersom man ansetter en person som ikke passer inn eller av andre årsaker mistrives i bedriften vil det kunne føre til at vedkommende sprer negativitet til andre, både internt og eksternt. Ansatte som ikke trives vil ofte uttrykke dette til flere, og et dårlig rykte spres fort. (Gargaro 2014). Et sitat av Warren Buffet lyder som følger: “If you lose dollars for the firm by bad decisions, I will be understanding. If you lose reputation for the firm, I will be ruthless” (Gaines-Ross 2008, 11). Hvis man tolker dette sitatet, kan man muligens si at en ansatt som er med på å ødelegge bedriftens omdømme vil kunne være mer ødeleggende enn mye annet.

#### 3.2.5.2 Employer branding

Skade av omdømme kan også gå på en bedrifts employer branding. Employer branding er brukt for å beskrive hvor attraktiv en bedrift er som arbeidsplass. For bemanningsbyrå gjelder dette både ens evne til å tiltrekke de beste kandidatene for de interne stillingene, men også de som skal leies ut til deres kunder. For å kunne tiltrekke seg riktige kandidater både til utleie og internt er det viktig å fremstå som attraktive. Mange bruker nåværende ansatte til å avgjøre

hvor attraktiv en bedrift er (Salila Kumar Pattnaik og Rajnish Kumar 2014, 319). Har man ansatte som ikke bør være der, kan det med andre ord få direkte konsekvenser for deres attraktivitet som arbeidsgiver. Det kan føre til at man mister gode kandidater til konkurrerende firmaer.

### 3.2.5.3 Kunderelasjoner

Gode relasjoner til kunder, samarbeidspartnere og andre aktører er ansett som veldig viktig for en bedrifts evne til å overleve (Bendapudi og Berry 1997, 16). Investering i kunderelasjoner krever ressurser i form av prospektering av nye kunder, identifisering av kundenes behov og tilpasning av egne produkter etter hva kundene ser etter. Jo flere valg en kunde har, jo mindre avhengige er de av et spesifikt tilbud (Bendapudi og Berry 1997, 27). Bemanningsbyråer er avhengige av å være konkurransedyktige i et presset marked. De jobber med å selge rekrutterings og bemanningstjenester, og er derfor avhengige av gode kunderelasjoner fordi dette gir de økte muligheter for gjensalg. Fornøyde kunder er mer tilbøyelige til å fortsette forholdet enn kunder som har dårlige opplevelser. Tillit mellom kunde og kontaktperson er en viktig faktor for å få fornøyde kunder (Bendapudi og Berry 1997, 20). Riktig person tilstede vil gjøre at man unngår hyppige utskiftninger av kontaktpersoner, og være med på å underbygge tilliten som er nødvendig for å videreutvikle kunderelasjonene. Det vil også være kostbart om man ansetter feil, da slike prosesser da blir bortkastet og den nye ansatte må starte på nytt.

### 3.2.5.4 Fornøyde ansatte gir fornøyde kunder

I salg- og servicebedrifter er det ofte deres ansatte som differensierer de fra andre bedrifter. Kundeservice, markedets oppfatning av bedriften og hvorvidt man er ansett som stabile og lojale er i stor grad påvirket av måten de ansatte oppfører seg på (Bettencourt og Brown 1997, 39). De fungerer på mange måter som bedriftens "ansikt utad". I undersøkelser gjort i hotell og restaurantbransjen ble det funnet positive korrelasjoner mellom disse nøkkelpersonenes jobbtilfredshet og bedriftens kundetilfredshet (Bettencourt og Brown 1997, 40). Dersom man er ansvarlig for å selge selskapets produkter eller tjenester er man avhengig av at den ansatte leverer både med tanke på å skaffe nye kunder, men også ved å sørge for at eksisterende kunder fornøyde. Dette kan vise seg vanskelig om den ansatte ikke er motivert eller mistrives med eller på jobben. God rekruttering kan bidra til å føre bedriften fremover og gjøre en mer konkurransedyktig i markedet (Pattnaik og Misra 2014, 318). Det er derfor viktig å ha



fornøyde og godt tilpassede ansatte som kan representere bedriften på den måten man ønsker. Å ha ansatte som ikke passer inn i bedriften kan føre til at bedriften mister viktige kunder, både nye og eksisterende.

### 3.2.6 Tapte inntekter og forretningsmuligheter

Bemanningsbransjen er en sterkt konkurransepreget bransje med små marginer og prisforskjeller (NHO Service). Når ansatte ikke selger nok av bedriftens produkter og tjenester i forhold de forventningene som er satt av ledelsen og ikke når budsjettene som er satt, kan man se på dette som tapte inntekter (biztools). Engasjerte ansatte leverer bedre resultater enn de som ikke føler seg engasjert i bedriften. Det har også blitt gjort undersøkelser som viser at engasjerte ansatte gjør at bedriftens kunder kjøper mer av deres tjenester (Palmer 2012). Det vil si at feil ansatt kan koste bedriften penger, fordi de opptar plassen til noen som hadde passet bedre til stillingen og dermed produsert bedre resultater.

#### 3.2.6.1 Effektivitet og produktivitet

Turnover har en signifikant innvirkning på organisasjonens produktivitet, og det er ønskelig for en bedrift å ha høyest mulig produktivitet og effektivitet (Huselid 1995, 639; Schmidt, Hunter og Pearlman 1982, 344). En person som ikke innehar de riktige kvalifikasjonene eller motivasjonen for å prestere i rollen sin vil utøve jobben dårligere enn en person som mestrer rollen sin, i tillegg til at det tar tid å lære opp ny ansatt. Henrik Øhrn i HR Norge anslår at det tar rundt 6-9 måneder før en ny ansatt leverer for fullt (Hegnar). Det vil si at bedriften ikke bare opplever lavere effektivitet mens den feilansatte er i jobben, men de vil også lide i tiden etter vedkommende har blitt erstattet. En organisasjons effektivitet kan økes ved å ha gode rekrutteringsprosesser (Schmidt, Hunter og Pearlman 1982, 343). En strategi for å få til dette er derfor å gjøre rekrutteringsprosessen best mulig, slik at man får best mulig utfall på ansettelsen. På denne måten vil man øke sjansene sine for få de riktige ansatte inn i bedriften (Schmidt, Hunter og Pearlman 1982, 344).

Ved å ansette riktig, kan man også øke produktiviteten i bedriften. Riktige ansatte som innehar de riktige ferdighetene kan yte bedre, og dette gjør at bedriften blir mer produktiv med færre ansatte. Dette gir igjen sparte lønnskostnader (Schmidt, Hunter og Trattner 1986, 4). Hvor dårlig en person må prestere for å anses som mindre produktiv er muligens et definisjonsspørsmål. I noen bedrifter vil en person som presterer 20% dårligere enn de antatt

beste kunne være katastrofalt, mens i andre bedrifter kan 20% margin på individuelle prestasjoner være relativt lite sett i en større sammenheng. Det man kan si er at dårligere produktivitet går utover flere ting, blant annet har det innvirkning på direkte kostnader som lønnsutgifter.

### **3.2.7 Påvirkning av bedriftskultur**

Henning Bang (2011, 23) definerer organisasjonskultur som “de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”.

Hvis man tar utgangspunkt i definisjonen er det flere årsaker til at en feilrekruttering kan påvirke bedriftskulturen negativt. Organisasjonskulturen fungerer som et slags lim for ulike elementer i organisasjonen og gir en følelse av fellesskap og identitet. Ved å sørge for at de som ansettes ikke har verdier og oppfatninger som går på tvers av organisasjonen, bidrar man til å forsterke den eksisterende kulturen. Det er ansett som viktig å ansette personer med samsvar mellom organisasjonens verdier og personlige verdier. Dette har vist seg å gi mer tilfredse og lojale medarbeidere og bidrar til lavere gjennomtrekk (Bang 2011, 112-113). En god kultur er også viktig for å skape god kommunikasjonsflyt og samarbeid i organisasjonen (Bang 2011, 129) og har også vist seg å hjelpe organisasjonen fremover mot et gitt mål ved å virke motiverende og samlende på medlemmene (Bang 2011, 122). Ved rekruttering er det derfor viktig å finne mennesker som passer inn i den kulturen som allerede eksisterer i bedriften. Dette er lettere enn å ansette en person som de resterende må tilpasse seg til. En person som ikke passer inn i bedriftskulturen kan skape mye negativitet i form av dårlig samarbeidsklima og utilfredsstillende kommunikasjonsflyt. Slike ting kan igjen skape misforståelser og misnøye blant kolleger, og er ikke et godt utgangspunkt for å levere gode resultater.

### **3.2.8 Manglende fokus i tiden den feilansatte er ansatt**

På tidlig 1900-tallet ble det gjennomført en undersøkelse på industriarbeidere i en fabrikk som het Western Electric Hawthorne. Undersøkelsen var ute etter å finne en sammenheng mellom produktivitet og arbeidsbelysning. Arbeiderne måtte da jobbe både med sterk belysning og med dempet belysning, men til forskernes store overraskelse førte både sterkere og dempet belysning til høyere produktivitet hos arbeiderne. Elton Mayo mente den økte produktiviteten

var begrunnet i økt motivasjon på grunn av at de ble sett (Porter 2012, 11). Med tanke på denne teorien kan man anta at økt fokus på den feilansatte, fører til at de resterende ansatte får mindre oppmerksomhet. Altså at mindre oppmerksomhet på resterende ansatte kan gå ut over deres produktivitet.

## **4.0 Metode**

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for og begrunne våre valg basert på problemstilling, undersøkelsesdesign, metode og innsamlingsmetode. Vi vil også fortelle om utvalgsstrategien vår, intervjuguiden og hvordan vi gjennomførte intervjuene og analysen. Til slutt belyser vi dataens kvalitet og forskningens etiske problemstillinger.

### **4.1 Valg av problemstilling:**

Problemstillingen vi har studert empirisk er: “Hvordan påvirker intern feilrekruttering bedrifter i bemanningsbransjen?” Det er den som bestemmer hva slags design som bør benyttes, i tillegg til at den avgjør hvilken metode som bør anvendes for å samle inn empiri. Man kan benytte tre dimensjoner for å analysere problemstillingen, slik at man lettere kan avgjøre valgene videre i forskningsprosessen. Disse tre dimensjonene er om problemstillingen er klar eller uklar, forklarende eller beskrivende og om man ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen 2013, 72).

Siden vi manglet kunnskap om fenomenet, var det vanskelig å sette opp en klar hypotese. Derfor ble problemstillingen satt opp som et åpent spørsmål, hvor det da ble et behov for en mer eksplorerende undersøkelse. En slik problemstilling kalles en eksplorerende problemstilling og kjennetegnes som uklar (Jacobsen 2013, 73).

Vår problemstilling er beskrivende i formen. Det ser man ved at den ønsker å beskrive hvordan fenomenet ser ut, altså en beskrivelse av hvordan bedriftene blir påvirket av intern feilrekruttering. Beskrivelsene er avgrenset i tid og avgrenset til å si noe om tilstanden på det gitte tidspunktet som også kjennetegner en beskrivende form (Jacobsen 2013, 75).

Vi ønsket ikke å generalisere, fordi vi hadde et ønske om å gå i dybden i undersøkelsen. Dette begrenset antall enheter vi kunne undersøke og mulighetene våre til å generalisere (Jacobsen 2013, 80).

## **4.2 Undersøkelsesdesign**

### **4.2.1 Intensiv design**

Etter problemstillingen ble konkretisert måtte vi finne det designet som passer best for å undersøke problemstillingen. Hvilket undersøkelsesdesign man velger har mye å si for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2013, 87). Siden vi ønsket å undersøke og beskrive et fenomen mente vi at et intensivt design ville være passende for vår undersøkelse. Det fenomenet vi skulle undersøke var hvordan bedrifter i bemanningsbransjen blir påvirket ved feilrekruttering. For å kartlegge dette ønsket vi å gå i dybden, altså at vi hadde få enheter og mange variabler. Å gå i dybden er ressurs- og tidskrevende, og derfor ville vi bare ha mulighet til å intervju få enheter.

### **4.2.2 Små N-studier**

Vi har valgt å benytte små N-studier i vår undersøkelse. Små N-studier innebærer at det kun velges ut et få antall enheter. Denne mengden enheter gjorde det mulig for oss å gå i dybden på hver enkel respondent. Denne typen studie fokuserer spesifikt på et fenomen, men benytter enheter fra ulike kontekster (Jacobsen 2013, 93). I vårt tilfelle har vi valgt å trekke ut enheter fra ulike organisasjoner, men samme bransje. På denne måten vil vi få så mange nyanser og detaljer som mulig av selve fenomenet fra ulike ståsteder.

### **4.2.3 Beskrivende/Eksplorerende**

Problemstillingen vår er et åpent spørsmål, og ikke en klar hypotese. Det vil si at det passer med et eksplorerende opplegg (Jacobsen 2013, 72). Vi hadde i tillegg lite kunnskap om hvordan bedrifter i bemanningsbransjen blir påvirket ved feilrekruttering, derfor ville det bli vanskelig å sette opp hypoteser basert på det vi visste fra før. Vi ønsket dermed å avdekke ny kunnskap rundt tema feilrekruttering.

#### 4.2.4 Tverrsnittstudier

Undersøkelsene er beskrivende i den forstand at den beskriver grundig og detaljert hvordan bedriftene blir påvirket av en feilansettelse. Når man ønsker å beskrive virkeligheten, kan man gjøre det på et gitt tidspunkt eller over tid (Jacobsen 2013, 101). Førstnevnte kalles tverrsnittstudier og er den metoden vi har valgt å benytte. Dette er fordi vi er interessert i å se på hvordan fenomenet er i dag og ikke hvordan det utvikler seg over tid. I tillegg mener vi det er passende siden tverrsnittstudier er mindre kostbart og krever mindre tid (Jacobsen 2013, 102-103).

#### 4.3 Kvalitativ metode

Etter undersøkelsesdesignet er bestemt, må man avgjøre hvilken metode man skal benytte for å samle inn informasjon. Problemstillingen og hvorvidt den er klar eller uklar, er styrende for hvilken metode som passer best. I vårt tilfelle er problemstillingen eksplorerende, altså uklar. Det vil si at vi bør velge en metode som får fram nyanserte data og som går i dybden. For at dette skal være mulig må måtte vi undersøke noen få undersøkelsesenheter, og dermed passet kvalitativ metode best (Jacobsen 2013, 62).

Det som kjennetegner den kvalitative tilnærmingen er åpenhet. Dette bidro til at informantene våre hadde få begrensninger på de svarene de ville gi. Dermed får undersøkelsen vår høy begrepsgyldighet siden informantene ikke fikk faste svaralternativer. I tillegg gir kvalitativ metode forskeren en nærhet til respondenten. Denne nærheten gjorde at vi fikk mulighet til å avdekke fenomenet dypere enn hva vi hadde klart med kvantitativ metode (Jacobsen 2013, 129). I tillegg er metoden fleksibel. Det vil si at vi hadde mulighet til å endre problemstillingen etter hvert som ny informasjon dukket opp (Jacobsen 2013, 129).

Utfordringene med kvalitativ metode er at den er ganske ressurskrevende. Intervjuene våre tok lang tid og vi satt dermed igjen med mye data. Denne dataen var også ustrukturert som også gjorde analysen utfordrende. En annen ulempe er den eksterne gyldigheten, som henger sammen med antall respondenter man benytter. Når vi benyttet et lite utvalg enheter fikk vi generaliseringsproblemer, altså at våre funn ikke ble overførbar til andre bedrifter. I tillegg kan fleksibiliteten være et problem med tanke på at man føler man aldri blir ferdig (Jacobsen 2013, 130-131). Sistnevnte utfordring opplevde ikke vi i vår undersøkelse. Vi følte at de

samme svarene gikk igjen hos informantene, og at det var begrenset med ny informasjon mot slutten. Derfor valgte vi å avslutte intervjuene etter syv enheter.

#### **4.4. Valg av datainnsamlingsmetode**

##### **4.4.1 Dybdeintervju**

Dybdeintervjuet er en av de mest benyttede datainnsamlingsmetodene i kvalitativ metode. Man bruker intervju når man søker å avdekke motiver, holdninger, følelser og tanker hos et individ. De ulike individenes perspektiv skal bidra til å gi oss en mer nyansert beskrivelse av fenomenet (Jacobsen 2013, 131). Med tanke på at vi ønsket å gå i dybden og få en økt forståelse av fenomenet, var dybdeintervjuer med få enheter det som passet oss best. Vi ønsket å avdekke ulike perspektiver som informantene hadde for å belyse vårt tema. Det var dermed en fordel at vi fikk en nærhet til enhetene vi intervjuer, da det hjalp oss å grave frem detaljer og informasjon ved hjelp av oppfølgingsspørsmål og ved å be informantene utdype utsagn.

##### **4.4.2 Semistrukturert intervju**

I kvalitative intervjuer er man ikke bundet av et forhåndsstrukturert spørreskjema, og den utarbeidede intervjuguiden fungerer mer som en rettesnor eller huskelapp for intervjueren. Denne type intervju kalles semi-strukturert eller halv-strukturert (Askheim og Grenness 2013, 87), og er det intervjuet vi valgte å benytte oss av. Vi var bevisste på intervjuteknikk og la vekt på å stille oppfølgingsspørsmål hvor vi fant det nødvendig.

##### **4.4.3 Intervjuguide**

Intervjuguiden skal sikre at vi har med de spørsmål vi behøver for å belyse temaet vi ønsker å finne ut mer om. I semi-strukturerte intervjuer fungerer den utarbeidede intervjuguiden mer som en rettesnor eller huskelapp for intervjueren (Askheim og Grenness 2013, 87). Vi valgte å bruke intervjuguide for å ha et godt og likt utgangspunkt for intervjuene. Vi stilte oppfølgingsspørsmål ved behov, for bekrefte at det som ble sagt var forstått riktig og for å få avklart eventuelle misforståelser eller misoppfatninger av begrep umiddelbart. Dette bidrar også til å forsterke validiteten rundt undersøkelsen (Chrzanowska 2012, 107). På den annen side opplevde vi det som nødvendig å kunne stille alle informanter like spørsmål, for å lettere kunne sammenligne svarene i analysen.

En intervjuguide har som oftest to eller tre faser. Den første fasen baserer seg på å skape en forståelse og god dialog mellom intervjuer og informant. Man starter typisk med en innledning av prosjektets og intervjuers bakgrunn og stiller deretter innledende spørsmål som kartlegger informantens bakgrunn. Deretter går intervjuguiden over neste fase, som kan beskrives som en mer generell kartlegging av temaet. Her er det rom for å stille generelle spørsmål for å hente frem informantenes egne synspunkter om temaet. Til slutt kan man bruke tid på å spørre om informantene har noe de vil legge til eller klare opp (Askheim og Grenness 2013, 123). Spørsmålene i intervjuguiden bør være åpne og invitere informanten til å snakke fritt. Bruk av for mange lukkede spørsmål vil kunne føles ledende for den som blir intervjuet (Chrzanowska 2012, 108). Vi valgte å hovedsakelig benytte spørsmål som var åpne for å gi informantene mulighet til å snakke fritt rundt spørsmålet. “Ja” og “nei”-spørsmål ble i all hovedsak benyttet dersom vi ønsket bekreftelse på tidligere svar eller på enkle oppfølgingsspørsmål.

For å unngå å påvirke svarene, valgte vi å ikke stille spørsmål knyttet opp mot hver enkel konsekvens. Dette gjorde at vi måtte være litt mer kreative i vår formulering, og få informantene til å belyse det de visste om fenomenet uten å stille direkte spørsmål som for eksempel hvilke spesifikke konsekvenser de mente feilansettelser hadde på bedriftskultur.

Vår intervjuguide var i all hovedsak bygd i tre faser. Vi valgte å starte den med en kort introduksjon av eget prosjekt og vår egen bakgrunn etterfulgt av noen spørsmål om informantens bakgrunn for å forsøke å få til en god dialog. I vårt tilfelle var informantene svært godt vant med intervjusettingen, og det krevde dermed litt mindre av oss som intervjuere for å få intervjuet ordentlig i gang. Vi stilte deretter noen spørsmål rundt bedriften informantene jobbet i. Den siste fasen var hensikten å hente frem informantenes synspunkter rundt teamet. Dette var også den delen som hadde flest spørsmål og som tok lengst tid.

#### **4.4.4 Gjennomføring av intervjuene**

Ved gjennomføring av intervjuer har intervjuer/moderator en viktig rolle. En dårlig moderator kan redusere verdien i arbeidet og forberedelse til intervjuer er derfor viktig. Likevel finnes det få formelle krav til moderator og det er ofte personlige egenskaper og tidligere erfaringer som avgjør en moderators rolle (Askheim og Grenness 2013, 116).

I vårt tilfelle hadde kun en i gruppen tidligere erfaringer med å avholde intervjuer, men det føltes likevel mest hensiktsmessig å dele oss opp og utføre intervjuene en og en. Dette for å spare tid, men også for at begge skulle få erfaringen med å avholde kvalitative intervjuer.

Selve gjennomføringen av intervjuene valgte vi å utføre på informantenes arbeidsplass. Dette for å gjøre intervjusettingen mest mulig bekvem for informantene. Ved å utføre intervjuene i kjente omgivelser behøvde ikke vi som intervjuere å bruke tid på å skape en trygg atmosfære for settingen, som kan være viktig om omgivelsene er ukjente (Askheim og Grenness 2013, 121). Å utføre de på arbeidsplassen deres gjorde også prosessen enkel og mindre tidkrevende for informantene. Vi fikk positive tilbakemeldinger fra informantene rundt vår fleksibilitet rundt dette.

#### **4.5 Utvalg**

Kvalitative studier baserer seg på en eller annen form for vurderingsutvalg (Askheim og Grenness 2013, 14). Betegnelsen “strategisk utvalg” blir ofte benyttet for å understreke at sammensetningen av utvalget har vært vurdert av forskerne (Askheim og Grenness 2013, 43). Ved utvelgelse av informanter er det viktig å se på hva som er målsettingen og hensikten med prosjektet, og basert på dette finne de riktige informantene. I kvalitativ metode rekrutterer man helst informanter som er kvalifiserte og har de forutsetninger som behøves for å svare på de spørsmålene man stiller. De bør altså inneha kompetanse og kunnskap om prosjektet man ønsker å undersøke (Askheim og Grenness 2013, 118).

Utvalget er valgt ut basert på de metodiske valgene vi har tatt tidligere og vår utvalgsstrategi var derfor å finne informanter med tilstrekkelig kompetanse om og erfaringer med feilansettelser. I og med at bemanningsbyråer er ansett som “eksperter” på området, valgte vi informanter med ansvar for intern rekruttering i deres bedrifter. Vi anså disse informantene som kompetente og kvalifiserte for å besvare de spørsmålene vi hadde om temaet. Vi var selv avhengige av å oppsøke informanter i ulike byråer. Vi kontaktet tilfeldige byråer av ulik størrelse og de første som besvarte våre henvendelser og som ønsket å stille opp ble rekruttert som informanter. I utvalget hadde informantene ulik alder og grad av erfaring innen temaet. Dette var ikke noe vi bevisst vektla ved rekruttering av informanter, men det var likevel med på å gi ulike perspektiver som vi opplevde som positivt.



Andre variabler som kjønn og geografisk beliggenhet var ikke variabler vi tok hensyn til ved utvelgelsen da det viktigste for oss var å finne kompetente nok informanter med mye kunnskap. Det var heller ikke variabler som vi opplevde kunne utgjort en forskjell med tanke på å besvare problemstillingen.

#### **4.5.1 Utvalgsstørrelse**

Kvalitative undersøkelser er tid - og ressurskrevende (Askheim og Grenness 2013, 43) og opererer gjerne med små utvalg (Askheim og Grenness 2013, 21). Utvalgsstørrelsen ble valgt basert på fenomenet vi ønsket å belyse, og hva som var hensikten med prosjektet. I og med at vi ikke hadde som mål å generalisere, men snarere avdekke ulike holdninger rundt et fenomen valgte vi et utvalg på 5-10 personer. Vi anså at fem intervjuer var minimum for å kunne avdekke noe mønster i svarene. Vi satte en maksgrense på ti fordi vi følte dette var rimelig med tanke på oppgavens størrelse og tidslinje. På det syvende intervjuet var erfaringen vår likevel at vi ikke fikk så mye mer ut av informantene enn vi hadde fått fra de seks første, og at vi nådde et metningspunkt. Vi valgte derfor å stoppe etter syv intervjuer.

### **4.6. Forskningens kvalitet**

Når undersøkelsens resultater skal kvalitetsvurderes, trekker man gjerne frem begrepene validitet og reliabilitet. Med andre ord spør man om resultatene er til å stole på og om de er gyldige (Askheim og Grenness 2013, 22). Hvilke valg vi har tatt med tanke på undersøkelsesdesign, valg av metode og selve gjennomføringen har mye å si for validiteten og reliabiliteten for vår undersøkelse. For eksempel var vi opptatt av å finne det undersøkelsesdesignet som passet best til å undersøke vår problemstilling (Jacobsen 2013, 87). I tillegg ønsket vi å finne den metoden som kunne hjelpe oss å undersøke det vi hadde til hensikt å undersøke, nemlig hvordan intern feilrekruttering påvirker bemanningsbyrå.

#### **4.6.1 Validitet**

Undersøkelsens gyldighet handler om hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle. En sikker måte å få dårlig validitet på er å intervjuer folk om ting de ikke har kunnskap eller erfaring om (Kunnskapssenteret). Dette er en av grunnene til at vi ønsket å

undersøke hvordan feilansettelse påvirket bemanningsbyrå. De skal være eksperter på området rundt rekruttering, og bør derfor ha høy kompetanse rundt fenomenet.

#### **4.6.1.1 Face validity**

Evaluering av undersøkelsens validitet i kvalitativ metode er vanskelig. Spesielt siden man ikke har alle validitetstestene som er i kvantitativ metode. Den enkleste måten å vurdere validiteten på i kvalitativ metode er ved hjelp av face validity, som er en vurdering av hvor tillitsfull en undersøkelse fremstår (Askheim og Grenness 2013, 24). Derfor har vi nøye beskrevet hvilken metode vi har benyttet i vår undersøkelse og vært trofast ved den gjennom hele forskningsprosessen.

#### **4.6.1.2 Begrepsvaliditet**

Begrepsvaliditet handler om hvorvidt begrepet rundt fenomenet som blir undersøkt er forstått av den undersøkte (Jacobsen 2013, 19). Fordelen med kvalitativ metode er at forsker ikke legger begrensninger på de undersøktes mulighet til å dele sine meninger og oppfatninger av fenomenet. Dette bidrar dermed til høy begrepsvaliditet da den undersøkte selv kan tolke fenomenet og definere begrepene (Jacobsen 2013, 129). Et eksempel på hvordan vi sikret oss dette var ved hjelp av vår intervjuguide. I den hadde vi åpne spørsmål som ikke la begrensninger på hvilke svar den undersøkte kunne komme med og ga full frihet til tolking av fenomenet.

#### **4.6.2 Reliabilitet**

Reliabilitet, eller pålitelighet, sier noe om hvorvidt undersøkelsen gir samme resultat ved hjelp av å benytte akkurat de samme instrumentene (Ringdal 2013, 96). For å sikre reliabiliteten benyttet vi båndopptaker, fordi vi ønsket å få med alt den undersøkte svarte. Vi transkriberte deretter intervjuene og sendte de tilbake til de undersøkte med spørsmål om vi hadde forstått ulike deler av intervjuet riktig. På denne måten var vi sikker på at vi ikke hadde tilegnet de undersøkte meninger de ikke hadde.

Vi var også oppmerksom på at ulike forhold kunne få innvirkning på resultatene, og dermed redusere vår reliabilitet. For eksempel ønsket vi å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til de undersøkte, slik at de skulle være mest mulig komfortabel. I tillegg var vi

oppmerksomme på hvordan vi som forskere oppførte oss. Vi kledde oss blant annet i nøytrale klær, likt dress coden som de undersøkte har, og forsøkte å være rolig og profesjonell under intervjuet.

Vi valgte også å gjennomføre analysen sammen, fordi man da reduserer risikoen for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner. Dette samarbeidet bidro til å styrke vår reliabilitet og validitet (Askheim og Grenness 2013, 143).

#### **4.7 Forskningsetikk**

Målet med forskningen er innhenting av ny kunnskap. For å nå dette målet er ærlighet, dokumenterbarhet og systematikk grunnleggende forutsetninger (etikkom). Derfor vil vi strebe etter å gjennomføre en transparent og ærlig undersøkelse, slik at vi kan nå målet om ny sann kunnskap.

Nærhet mellom forsker og den undersøkte er et sentralt kjennetegn ved kvalitativ forskning. Denne nærheten gjør at den undersøkte aldri klarer å forbli helt anonym. Under gjengivelse av intervjuet kan dette skape dilemma for forsker. For hvis man skal gjengi alt, så er det mulighet for at andre kan indentifisere den undersøkte. Hvis man derimot maskerer innholdet, kan gjengivelsen miste informasjon fra den undersøkte (Askheim og Grenness 2008, 164). I vår undersøkelse har vi valgt å gjengi intervjuene som de falt, men tatt bort informasjon som navn på bedrift og personer, og antall medarbeidere for ikke å avsløre hvor de undersøkte jobber.

I et dybdeintervju benyttes det ofte båndopptaker for å registrere all informasjon, siden det er vanskelig for forsker å gjengi intervjuet ut fra hukommelsen. Før intervjuet startet ba vi om tillatelse om å benytte båndopptaker, og ga informasjon om at opptaket bare skulle brukes til undersøkelsen. I tillegg ga vi informasjon om at vi skulle slette det så fort undersøkelsen var over. Hovedårsaken til at vi ønsket å benytte dette var fordi vi ønsket å gjengi de undersøkte riktig, slik at ikke vi skulle tilegne de meninger de ikke hadde.

## 4.8 Analyse

Det som er spesielt for kvalitative undersøkelser er at analysen delvis skjer parallelt med datainnsamlingen, dette er fordi vår forståelse av teksten vokser gradvis framover. Det skyldes blant annet at etter som flere intervjuer gjennomføres, vil vår forståelse av fenomenet stadig blir bedre (Askheim og Grenness 2013, 150). En viktig faktor når det gjelder analyse av kvalitative data er at vi forholder oss åpen til datamaterialet. Altså at man ikke må la seg styre av forutinntatte holdninger, men være nøytral i analyseprosessen (Askheim og Grenness 2013, 143). Vi gjennomførte derfor analysen sammen for å redusere risikoen for at våre holdninger og antagelser skulle sette begrensninger for analysen.

### 4.8.1 Analyseprosessen

Dataanalyse kan defineres som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer kommer frem” (Askheim og Grenness 2013, 142). Dette innebærer en prosess hvor man først må beskrive det fenomenet som skal studeres, deretter kategorisere informasjonen og til slutt binde alt sammen igjen (Askheim og Grenness 2013,146).

Første fase i analysen er å transkribere hvert enkelt intervju (Jacobsen 1999, 68). Dette valgte vi å gjøre umiddelbart etter intervjuet var ferdig. Deretter sendte vi transkriberingen tilbake til de undersøkte med spørsmål om vi hadde forstått noe av innholdet riktig. Dette gjorde vi for å sikre undersøkelsens reliabilitet og validitet.

Når vi var sikker på at vår oppfatning av transkriberingen stemte overens med meningene til de undersøkte kunne den andre fasen i analysen starte, som var koding av tekstinholdet. Vi begynte med å lese raskt igjennom all dataen for å notere oss sentrale ord og setninger som var relatert til problemstillingen vår. Eksempel på dette var blant annet ulike konsekvenser av feilansettelse, som “baksnacking mellom kollegaer”. Disse ordene og setningene noterte vi i marginen på transkriberingen. I denne delen av analyseprosessen passet vi på å bare beskrive hva som var sagt, og ikke starte tolkingen av utsagnene. Denne måten å kode på kalles åpen koding (Askheim og Grenness 2013, 151).

Etter vi var ferdig med den åpne kodingen, ønsket vi å finne mening bak ordene og setningene som vi fant relevant for problemstillingen. Denne måten å kode på heter aksial koding og innebærer at man legger de åpne kodene under lupen og stiller spørsmålet: hvordan kan

egentlig dette forstås? (Askheim og Grenness 2013, 151). For eksempel kunne vi tolke at “baksnakking mellom kolleger” handlet om at feilrekruttering påvirker arbeidsmiljøet i bedriften. Vi gjorde også en grundig vurdering om ord og uttrykk kunne forstås på ulike måter.

Neste fase i tolkningsprosessen vi benyttet handlet om å identifisere flere kjerne kategorier som var sentrale for å forklare problemstillingen vår (Askheim og Grenness 2013, 152). Ved hjelp fra tidligere koding klarte vi å finne ulike kategorier som vi kunne plassere de ulike funnene under. Kjerne kategoriene som ble kartlagt er:

- Kostnader.
- Tapte inntekter.
- Arbeidsmiljø.
- Eksterne konsekvenser.
- Merarbeid.
- Motivasjon.
- Tap av prestisje.

Vi benyttet klipp-og-lim-teknikken når vi skulle systematisere dataen vår inn i de ulike kategoriene. Vi klippet fra hverandre utsagn som knyttet seg til et bestemt fenomen, og limte det sammen med utsagn om det samme fenomenet fra andre personer eller samme person. Vi utførte arbeidet på datamaskinen, hvor vi åpnet ulike vinduer med hvert sitt tema i og fordelte det transkriberte intervjuet i disse (Askheim og Grenness 2013, 149-150). Vi fant stor hjelp i å gjøre dette med hjelp fra datateknologi, siden vi kunne søke opp ord for å være sikker på at vi fikk med oss alt relevant innhold.

## **5.0 Funn**

I dette kapittelet vil vi legge fram ulike funn fra hver enkelt kjerne kategori som vi fant relevant og interessant for problemstillingen. Vi har valgt å ta utgangspunkt i sitater fra alle informanter. Disse har vi samlet sammen slik at vi fikk en bedre forståelse og oversikt over de ulike kategoriene.

## 5.1 Funn om kostnader

### 5.1.1 Hva koster en feilrekruttering?

Det var bred enighet blant informantene om at feilrekruttering gir bedriften direkte, målbare kostnader. Når man feilansetter innebærer det at man får flere utgifter knyttet til denne personen som kunne vært utnyttet andre steder. Flere av informantene var inne på at feilrekruttering koster ulikt alt etter hvilken stilling og bedrift man er i. En informant sa: *“Det er jo avhengig av stilling, og hvor lenge de blir i stillingen før de forsvinner. Det kan nok koste rundt 200.000-250.000”*. En annen informant estimerte med høyere tall, og uttalte direkte at h\*n anså at det kostet veldig mye. *“Det koster veldig mye penger. Hvis man regner tiden det tar, regnet ut i fra lønnskostnader, samtidig også tapte inntekter i forhold til hva vedkommende skulle betjene, så vil jeg nok si at en feilrekruttering fort kommer opp i en kostnad på rundt 500 000”*. En informant anslo at en feilrekruttering kostet opp mot 1.000.000 i deres bedrift, som dette sitatet viser: *“Det må i alle fall være rundt 1 000 000 for oss”*.

### 5.1.2 Lønnskostnader og andre direkte kostnader

Etter å ha spurt informantene om hva de trodde en feilrekruttering kostet, ba vi de utdype hva de trodde lå bak kostnadene. Her fikk vi flere svar som gikk på direkte lønnskostnader. Når en person er feilansatt vil det kreve lønnsutgifter og sosiale avgifter. Det var flere som nevnte dette som en stor utgiftspost. Flere sitater fremhever dette, blant annet *“Nå er det jo spesielt kostnader med tanke på lønn”*, *“Hvis vi har en selger som ikke er riktig, så ville det gjøre at vi betaler ut lønn til en som ikke er riktig”* og *“Den største delen er nok den rene lønnsutgiften, og alle de andre sosiale avgiftene man betaler som arbeidsgiver som man ikke får noe igjen på”*.

Det vil også være andre, mindre kostnader knyttet til en feilansettelse. Dette er utgifter som ikke er så synlige som lønnsutgiften er, men en av informantene var inne på andre kostnader: *“Alt det andre - innkjøp av litteratur, bensin når de kjører til salgsmøter, det vi subsidierer (trening). Ja. Alt koster penger”*. Det ble også nevnt av informantene at tid koster penger. Dette gjaldt alt fra tiden de bruker til å rekruttere, ny prosess og overtid. Et sitat som

fremhever dette er: *“Ekstremt mye tid som brukes på opplæring og oppfølging, tid koster penger”*.

### **5.1.3 Ny rekrutteringsprosess**

En ny rekrutteringsprosess er også nevnt som en direkte kostnad, en informant sa at: *“man må jo gå gjennom en ansettelsesprosess med 2 stykker i stedet for kun 1, dette koster”*. En annen informant nevnte også kostnader i forbindelse med tester benyttet i rekrutteringsprosessen i tillegg til at selve prosessen koster. I tillegg nevnte en informant at rekrutteringsprosessen koster mye, spesielt om det var flere som jobbet med en og samme prosess. Dette sitatet er også uthevet i avsnittet om funn om merarbeid, ny prosess.

### **5.1.4 Kostnader ved oppsigelser**

Ved spørsmål om hvordan de håndterte feilrekrutteringer ble det blant annet nevnt oppsigelser og sluttpakker. Dette ble av noen informanter nevnt i forbindelse med merarbeid, men det var også flere som knyttet det opp som en kostnad. Et eksempel er: *“I tillegg kan det innebære kostnader ved oppsigelse av arbeidsforholdet. Er man veldig uheldig så kan det skape store utgifter med tanke på advokat og rettssak”*. I tillegg kan det nevnes at det bare var en av informantene som nevnte sluttvederlag: *“I forhold til oppsigelser, så kan det også følge pakker med”*.

## **5.2. Funn om tapte inntekter og forretningsmuligheter**

### **5.2.1 Lønnsomhet og lavere inntjeningsevne**

På spørsmål om hva de trodde var mest kritisk ved en feilansettelse for ledelsen var det flere som nevnte lønnsomhet som noe de trodde var mest kritisk. Tapte kunder og deretter lavere lønnsomhet ble nevnt av flere av informantene. Et eksempel på en uttalelse er: *“Jeg tror ledelsen tenker mye av det samme for meg. Siden det å miste kunder bidrar til dårligere lønnsomhet”*. Dette ble nevnt i forbindelse med hva ledelsen anså som mest kritisk. En annen informant nevnte bedriftens langsiktige mål og hvordan individer som trekker i feil retning kan bidra til dårligere lønnsomhet for bedriften på sikt.

Det var flere av informantene som mente at lavere inntjening i forhold til det de kunne fått med riktig ansatt er noe som koster bedriften ved feilansettelser. På spørsmål om hvordan en feilansettelse påvirker bedriften sa en informant: *“Hvis vi har en selger som ikke er riktig, så ville det gjøre at vi betaler ut lønn til en som ikke er riktig, vi får ikke inn penger som vi burde fått inn.”*. Det at bedriften ikke får inn penger de skulle fått inn på grunn av den feilansatte ble også nevnt av en annen informant: *“Hvis vedkommende heller ikke leverer, eller genererer inntekter, så skaper det jo tapt innbetaling til bedriften også. Også kan man jo ta med at hvis man hadde ansatt riktig person, så ville jo denne personen kunne tjent inn mer penger. Altså tapt mulig inntekt”*. Det var også en informant som skilte seg ut med et noe lengre resonnement og tok med antydninger om man kanskje taper penger på grunn av at den feilrekrutterte drar ned andres ytelser: *“Man kan dra det langt og, hvordan påvirker denne personen andres resultat? Taper vi penger på at andre yter dårligere på grunn av denne personen?”*

### 5.2.2 Fravær

Noen av informantene hadde hatt erfaringer med fravær i forbindelse med feilansettelser. Med dette mente de at vedkommende var mye borte fra arbeidet, både dokumentert og udokumentert. En informant nevnte at fravær kan sees på som en økonomisk konsekvens fordi vedkommende ikke er på jobb og dermed ikke bidrar, som dette sitatet viser: *“En annen ting er jo også det at man fører statistikker på for eksempel fravær, udokumentert fravær. Folk som ikke er på jobb får ikke gjort jobben sin. Sånn er det”*.

### 5.2.3 Effektivitet og produktivitet

Av de mer indirekte kostnadene ble effektivitetstap nevnt. Med dette mener man at å ha en person ansatt som ikke bidrar i lik grad som de burde senker effektiviteten i bedriften. En informant sa: *“Det ser vi jo, at effektiviteten avtar. Det er jo ikke så rart fordi de som er igjen på teamet må ofte jobbe mer”*. Effektiviteten blir lavere hos den feilrekrutterte da den ikke mestrer jobben eller ikke trives. For andre kolleger vil merarbeid i forbindelse med feilrekruttering kunne bidra til at de også er mindre effektive fordi de utfører oppgaver de egentlig ikke skal for å dekke over for den feilrekrutterte.



#### 5.2.4 Tapte forretningsmuligheter

Ved spørsmål om hva som var mest kritisk for ledelsen var det flere informanter som nevnte tapte forretningsmuligheter. Det var en informant som nevnte at en som er feilrekruttert kan misforstå kulturen og verdien av selskapet, og dermed kommunisere ut feil signaler til potensielle kunder. Dette igjen kan føre til at man mister potensielle kunder på grunn av misvisende kommunikasjon. Dette er illustrert med dette sitatet: *“Når personen ikke forstår vår kultur og den merkevaren vi prøver å bygge kan personen kommunisere feil budskap eksternt. Noe som kan skape forvirring og i verste fall tapte forretningsmuligheter og omdømme”*. Når vi spurte informantene om feilrekrutteringen kunne ha konsekvenser eksternt var det altså flere som hadde samme oppfatning, at omdømmet kunne svekkes, og at dette igjen kunne gi utslag på salget av deres tjenester. Tap av omdømme vil også komme i eget avsnitt under eksterne konsekvenser.

#### 5.2.5 Mister gode ansatte

Tap av gode ansatte kan være en kostnad for bedrifter. Dette fordi det koster penger å erstatte, men også fordi kunnskap går tapt. Det ble påpekt av informantene at feilrekruttering kan ha direkte innvirkning på eksisterende ansatte, og deres vilje til å bli i bedriften. En informant sa: *“Også har jeg sett at andre kolleger påvirkes negativt i den forstand at de også kan tenke på å slutte”*. En annen informant mente noe av det mest kritiske ved en feilrekruttering var at det kunne føre til at andre, gode ansatte sluttet: *“Eh ja, i en liten virksomhet som vår er det at det fører til at andre mistrives såpass at de ønsker å slutte. Altså at det fører til at vi mister gode ansatte”*.

#### 5.2.6 Tapt inntekt for kolleger

En informant nevnte at h\*n ble direkte påvirket av feilrekrutteringer internt ved at h\*n fikk lavere bonus dersom teamet leverte mange feilrekrutteringer. Dette var sagt i forbindelse med hvilke konsekvenser h\*n hadde opplevd i forbindelse med feilrekruttering. Samme informant mente at teamet h\*n var en del av også ble påvirket dersom h\*n stod for feilrekrutteringen, da teamet hadde en felles måloppnåelse i tillegg til individuelle, her uthevet i sitatform: *“Vi har også en felles teamoppnåelse som går på bonuser, og den påvirkes negativt om jeg har mange feilrekrutteringer”*. En annen informant nevnte at dersom h\*n leverte en feilrekruttering, ville det gå utover hele avdelingen. Dette er best gjenfortalt ved hjelp av sitat:

*Det er jo også sånn at hver person som vi ansetter, ansetter vi jo fordi vi trenger vedkommende. Vi hadde ikke ansatt de hvis vi ikke trengte de. Det blir som å bygge et hus, som mangler en del av grunnmuren. Det gjør huset ustabil. Hvis en selger ikke gjør jobben sin, så får jo ikke leveranseavdelingen nok oppdrag. Så det får konsekvenser for alle.*

## **5.3 Funn om arbeidsmiljø**

### **5.3.1 Bedriftskultur**

Innledningsvis i intervjuet ba vi informantene utdype hva de la i begrepet feilrekruttering. Her var det bred enighet om at feilrekruttering ofte kan sees på som at vedkommende ikke passer inn i bedriftens kultur. Selv om dette ikke var det eneste de la i begrepet, var det flere som var enige om at kultur stod sterkt. En informant sa: *“At vedkommende ikke har rett holdning og ikke rette ferdigheter. Det er viktig i forhold til det interne miljøet og i forhold til de tjenestene vi trossalt er her for å yte til våre kunder. Tosidig sak med andre ord”*. Det var enighet om at det var viktig for bedriftskulturen at man ansatte mennesker som passet inn, og som jobbet mot samme mål. En informant sa at h\*n hadde hatt erfaring med en feilrekruttering som ikke passet inn, og som ikke var en del av kulturen de forsøkte å bygge opp. Tvert imot opplevde h\*n at vedkommende stod på utsiden og ikke gjorde noen innsats for å komme inn i kulturen.

Å ikke passe inn i kulturen var av nesten samtlige informanter nevnt som noe av det mest kritiske ved en feilansettelse, både med tanke på bedriften men også de andre ansatte. På spørsmål om feilrekruttering har påvirket ens kolleger svarte en informant: *“Det vet jeg for det sier de rett ut. De sier det ikke er så hyggelig å komme på jobb lenger, de syns vi begynner å gå bort fra den kulturen vi var i ferd med å bygge”*. Det at folk blir feilrekruttert innebærer også at de ofte slutter eller blir sagt opp, etter relativt kort tid. Dette kan også være med på å ødelegge den interne kulturen. Det var en informant som mente at det var kritiske aspekter ved de målbare konsekvensene (penger, tid, ressurser etc.), men at det som ikke var målbart var det h\*n anså som mest kritisk: *“Det som går utover kulturen. At andre ansatte føler usikkerhet over egen arbeidshverdag på grunn av at andre ikke leverer det som kreves”*.

### 5.3.2 Trivsel

Det ble nevnt av flere av informantene at feilrekruttering kunne gå utover trivselen til både den som var feilrekruttert, men også de som måtte jobbe med de. Dersom man ikke trives med kollegene sine, kan det gå utover arbeidet og humøret til flere. I verste fall kan det føre til at noen sier opp. Økt arbeidsmengde og lengre arbeidstid som en konsekvens av feilrekrutteringen kan også være en bidragsfaktor til dårlig trivsel, som en informant sa: *“Disse personene kan få ekstra arbeid og kanskje måtte jobbe overtid. Dette kan jo i verste fall gå utover deres trivsel”*. I det hele tatt er trivsel en viktig faktor for hvordan bedriften ellers fungerer. Som en informant uttrykker: *“Ja, for meg så står trivsel høyst, det er den viktigste verdien i vårt selskap. Hvis alle trives, inkludert meg selv, så betyr det at vi når målene våre. Hvis min sjef trives på jobb, da gjør jeg min jobb riktig og hvis jeg trives på jobb, så gjør mine ansatte jobben sin riktig”*. En informant mente at det påvirket andre kolleger *“å ha en løvetann i et rosebedd”*, som kan leses som at vedkommende ikke passer inn og deretter skaper mistrivsel.

### 5.3.3 Samarbeid

Når informantene snakket om dårlig arbeidsmiljø og påvirkning av bedriftskultur var det flere som nevnte svekket samarbeidsevne som en årsak. Det ble blant annet nevnt at manglende samarbeidsevner kan føre til irritasjon og at det ikke er så lett å samarbeide med noen man føler ikke bidrar til fellesskapet. Dette ble av en informant beskrevet som at *“det er enormt ødeleggende”*. Det kom også frem at *“man yter kanskje ikke optimalt selv fordi man ikke klarer å samarbeide godt nok”*. Dette kan være negativt for bedriften fordi det går utover effektiviteten.

### 5.3.4 Usikkerhet

Å ha noen rundt seg som man føler ikke passer inn kan bidra til å skape usikkerhet rundt egen arbeidshverdag. Dette ble nevnt av flere av informantene. På spørsmål om hvordan feilansettelser påvirker kolleger nevnte en informant at: *“Det kan påvirke kollegaer ved at de får mer jobb og mer usikkerhet”*. Det ble også nevnt av en annen informant at det var kritisk at andre opplever usikkerhet rundt egen arbeidshverdag på grunn av at noen ikke leverte som de skulle.

## 5.4 Funn om manglende fokus i tiden den feilansatte er ansatt

Våre undersøkelser viste lite funn på dette punktet. Det var ingen av informantene som hadde noen klare indikasjoner på at de hadde opplevd manglende fokus i tiden feilansatte var ansatt. Vi fant likevel noen funn som kan spores tilbake til merarbeid for andre kolleger, og vi har under dette punktet drøftet litt nærmere hvordan dette kan føre til manglende fokus.

## 5.5 Funn om merarbeid

### 5.5.1 Merarbeid for den undersøkte

Blant informantene var det bred enighet om at de selv og deres arbeid blir påvirket av feilansettelser. Eksempler på dette kunne være merarbeid i form av overtagelse av arbeidsoppgaver og oppdrag, forlengelse av opplæring, ny rekrutteringsprosess og merarbeid for HR-avdelingen. At det bidrar til ekstra arbeid for informantene selv kan tydeliggjøres ved hjelp av disse sitatene: *“Det påvirker min jobb ved at jeg må bruke min tid på arbeidsoppgaver som ikke tilhører meg. Det kan gjøre noe med motivasjonen og at man ikke får bruke tiden sin på å utvikle bedriften videre”* og *“Det ble mye merarbeid i den forstand at jeg måtte gjøre mye av personens oppgaver. Det ble jo irriterende etter hvert”*.

Alle informantene for utenom én svarte at det bidro til merarbeid når en kollega feilrekrutterer. Den ene informanten som skilte seg ut svarte: *“Kanskje man blir usikker på egne ferdigheter og kunnskaper som rekrutterer. Man blir redd for å gjøre feil, og tviler på egne prosesser”*.

### 5.5.2 Merarbeid for kolleger

Når vi spurte om hvordan de mente at en feilansettelse kunne påvirke deres kolleger fikk vi blant annet svar som: *“Det kan påvirke kolleger ved at de får mer jobb og mer usikkerhet. De får jo også mer ansvar, og det kan være at de ikke ønsker det”*. Dette sitatet viser ikke bare til at medarbeiderne kan få tilleggsoppgaver, men at det også bidrar til at man får mer ansvar på grunn av større arbeidsmengde. Informanten var usikker på om dette ville være ansvar vedkommende ønsket, men la også til at noen faktisk kunne vokse på det. Et annen sitat som viser til merarbeid for kolleger er: *“Det blir mindre mulighet for å gjøre den kjempegode jobben man skulle gjort i forhold til kunder, fordi man faktisk var nødt til å overta arbeidet feilansettelsen ikke fikk gjort av ulike årsaker”*. Det denne informanten forteller om er at

merarbeidet går utover hva kollegene får gjort av sine egne arbeidsoppgaver, og at dette går utover kvaliteten på eget arbeid. En annen informant mente også at den feilansatte kunne påvirke andre kollegers prestasjoner fordi man ikke jobbet mot samme mål.

### 5.5.3 Opplæring

Flere av informantene mente at en feilansettelse ville bidra til at man måtte bruke mer tid og ressurser på opplæring. Dette kunne enten være ekstra opplæring til den feilansatte eller ny opplæringsrunde for den som erstatter den feilansatte. Dette sitatet understreker dette: *”Et eksempel på merarbeid er hvis personen ikke gjør jobben sin som forventet etter opplæringsperioden, så kan det hende at jeg som har personalansvar må være mer behjelpelig enn forventet”* og *”Hvis kollegaene mine gjør en feilrekruttering så må jeg rykke inn med mer opplæring og oppfølging og bruke tid på det”*. En annen informant var inne på at feilansettelse forårsaker ekstra tidsbruk på opplæring for den som erstatter den feilansatte med dette sitatet: *”Vi får mer jobb, fordi vi må erstatte personen og i tillegg til det gi mer opplæring på den som erstatter”*.

### 5.5.4 Møter med den feilansatte

Når noen av informantene snakket om hvordan en feilansettelse påvirket bedriften, snakket de om tidsbruken med tanke på møter med den feilansatte. Disse møtene kan man anta skaper merarbeid for enten HR eller de som er ansvarlig for vedkommende. En informant nevnte at hvis man ser at en person ikke fungerer i stillingen, så ville man først ta en samtale for å finne ut hvorfor det er slik. Dersom det ikke blir rom for forbedring, så ville det bli avtalt et nytt møte. Andre informanter var også inne på at det blir brukt mye tid på møter og samtaler med de feilansatte.

### 5.5.5 Oppsigelse

Vi spurte alle informantene om hvordan deres bedrift ville håndtere en feilansettelse. I besvarelsen var det bred enighet om at bedriftene ville gå til oppsigelse av vedkommende, siden omplasseringsmulighetene ikke var store i deres bedrifter. En oppsigelse krever mye arbeid ettersom man må holde mange møter med vedkommende og siden oppsigelsesprosessen krever grundig arbeid. Dette bekrefter en informant med følgende sitat: *“En oppsigelse er et langt lerret å bleike hvis man skal følge de lover og regler som følger av*

*arbeidsmiljøloven. Det krever menneskelige ressurser, det koster penger og det tar tid*". For det første må man holde et drøftelsesmøte, slik at man får høre vedkommendes side av saken. Deretter kan den feilansatte kreve et forhandlingsmøte. Alle disse møtene skal det skrives referat fra, noe som også krever ekstra arbeid og tar tid. I noen tilfeller velger også den oppsagte å sende inn stevning til retten. Rettsmekling eller en rettssak krever mye ressurser og vil skape mye merarbeid for de ansatte som må arbeide med saken. Dette ble nevnt av en av informantene: *"I tillegg kan det innebære kostnader ved oppsigelse av arbeidsforholdet. Er man veldig uheldig, så kan det skape store utgifter med tanke på advokat og rettssak"*.

### 5.5.6 Ny rekrutteringsprosess

Når en feilansettelse har gått til å bli en oppsigelse, må bedriften ofte starte en ny rekrutteringsprosess for å finne en ny kandidat. Dette ble nevnt av flere av informantene blant annet når det var snakk om hva de mente lå bak kostnaden ved en feilansettelse. En informant fortalte at: *"En rekrutteringsprosess koster mye, og spesielt siden vi har mange mennesker som jobber med en og samme prosess"*. Når man må gjennomføre prosessen enda en gang, kanskje til og med helt fra begynnelsen, blir arbeidet gjort én gang mer enn hva som ble planlagt. Dette påpeker en informant med følgende utsagn: *"Det skaper mer jobb på meg, og den tiden jeg bruker på å erstatte en kandidat kunne jeg heller brukt på andre arbeidsoppgaver"*.

Enkelte av informantene presiserte også hva en ny rekrutteringsprosess innebærer. En informant sa at: *"Man må jo igjennom en ansettelsesprosess med to stykker i stedet for kun én. Det blir jo i tillegg til mer opplæring også en innkjøringsfase som man må gjennomføre på nytt"*. En annen informant nevnte at det ble merarbeid i form av at man må screene nye kandidater, intervju flere og at man risikerte at de som tidligere var interessert i stillingen ikke lenger var tilgjengelig. Informanten påpekte også overtidsarbeid i forbindelse med en ny prosess med dette sitatet: *"Egentlig bidrar det bare til at jeg rett og slett får mer arbeid. Til og med lengre dager og overtidsarbeid når jeg tenker meg om"*.

### 5.5.7 Omstrukturering

En av informantene fortalte om et tilfelle hvor en feilansettelse førte til så mye merarbeid på de resterende ansatte at bedriften måtte gjøre omrokkeringer internt. Informanten sa: *"Vi hadde faktisk en periode hvor et team var én mindre i flere måneder på grunn av en*

*feilansettelse. Det førte til at vi måtte gjøre omrokking internt, og endre på strukturen*". Grunnen til arbeidsgiver valgte å omstrukturere var fordi arbeidsbelastningen ikke skulle bli for stor på det ene teamet som var underbemannet. Denne omstruktureringen ble merarbeid for ledelsen.

## **5.6 Funn om eksterne konsekvenser**

### **5.6.1 Kundeforhold**

På spørsmål om intern feilrekruttering kunne ha eksterne konsekvenser svarte samtlige informanter at de visste det ga eksterne konsekvenser. Det var unison enighet blant alle at intern feilrekruttering kunne gi direkte konsekvenser for kundeforhold, som bemanningsbyråene er avhengige av for å overleve. Noen av informantene var også veldig kundeorienterte i flere av svarene deres, ikke bare på spørsmål om eksterne konsekvenser. På spørsmål om hva som var mest kritisk for en bedrift ved en feilrekruttering ble kundeforhold nevnt av flere. Et eksempel er: *"At det går utover kunder. Når vi mangler folk går det jo utover servicen vi skal tilby"*.

### **5.6.2 Omdømme**

Tap av omdømme ble i likhet med kundeforhold nevnt av alle informantene. I all hovedsak ble det sagt at negative erfaringer med bedriften (som en konsekvens av intern feilrekruttering), kunne føre til at bedriftens omdømme ble skadet. En informant sa: *"I tillegg kommer jo dette med omdømme, man ønsker jo å fremstå som profesjonelle overfor kundene. Det er lett å bli oppfattet som litt useriøs om det stadig er utskiftninger internt tror jeg"*. Med tanke på at bemanningsbyråer er en konkurranseutsatt bransje er det viktig for bedriftene å ha et godt omdømme. Som en informant påpekte: *"I det langsiktige kan vi også tenke at vi kan få dårligere omdømme ute hos kunder fordi vi har en som gjør dårlig inntrykk"*. Flere av informantene var enige om at dersom man har ansatte som ikke passer inn eller leverer som forventet, så kan man risikere at de ikke kommuniserer bedriftens verdier på den måten som man ønsker. Dette igjen fører til dårlig omdømme for bedriften på sikt. En informant nevnte for eksempel: *"Dersom de ikke deler våre verdier og kommuniserer det vi vil de skal kommunisere vil det kunne gå utover andre menneskers oppfatning av oss som organisasjon"*.

### 5.6.3 Employer branding

De fleste informantene fokuserte en del på bedriftens omdømme med tanke på deres kunder og fremtidige kunder, altså andre bedrifter som kjøper deres tjenester. Det var et par informanter som skilte seg ut, og også snakket om bedriftens evne til å tiltrekke seg attraktive kandidater. Her ble kandidater til interne stillinger i deres bedrift nevnt, men også kandidater som de er avhengige av for å fylle kundenes bemannings- og rekrutteringsbehov. På spørsmål om hvilke konsekvenser en feilrekruttering kan ha for bedriften sa en informant: *“Employer branding er jo også en dyr affære, man bruker mye penger på å bygge seg opp, også kan det ødelegges på kort tid”*, og på spørsmål om hvilke konsekvenser det kan ha eksternt nevnte samme informant: *“Enten det er kunde, da kan det gå utover salget eller omdømme, eller kandidater og da kan det gå utover employer branding”*. En informant snakket også om bedriftens attraktivitet i forbindelse med høy turnover, og mente dette kunne skape negative assosiasjoner til bedriften: *“En bedrift som har rykte på seg for å ha høy turnover er ikke en attraktiv bedrift å jobbe for. Jeg tror folk ser på dette som et varselsignal og en bedrift hvor ting ikke er helt på stell”*.

### 5.7 Funn om motivasjon

Flere av de undersøkte nevnte at en feilansettelse kan påvirke motivasjonen deres. Dette var spesielt sett i sammenheng med at informantene selv måtte overta arbeidsoppgaver fra den feilansatte. Dette tydeliggjøres i dette sitatet: *“Det påvirker min jobb ved at jeg må bruke min tid på arbeidsoppgaver som ikke tilhører meg. Det kan gjøre noe med motivasjonen og at man ikke får bruke tiden sin på å utvikle bedriften videre”*. Når vi spurte samme informant om hvordan vedkommendes feilrekruttering kunne påvirke andre kollegaer, fikk vi blant annet til svar at: *“Ja, tar plass i forhold til andre kollegaer og kan gjøre noe med motivasjonen til andre, og spesielt hvis det skaper merarbeid for andre kollegaer”*.

En annen informant mente at andre i bedriften kunne bli demotivert hvis den som er feilansatt ikke mestrer jobben, men likevel fikk like mye betalt. Dette kan klargjøres i dette sitatet: *“Det kan gjøre mye med motivasjonen til de ansatte, spesielt hvis de andre ansatte føler at vedkommende gjør mindre og tjener like mye. Det kan faktisk få andre til å yte mindre”*. Her var informanten også inne på det at når de ansatte ble demotivert kunne dette også få dem til å yte mindre.



Flere informanter nevner at en feilansettelse kan bidra til at andre kollegaer ønsker å avslutte arbeidsforholdet. De ansattes motivasjon for å bli hos bedriften blir redusert fordi de blant annet blir pålagt merarbeid eller at det oppstår samarbeidsproblemer og usikkerhet.

Informantene nevnte at: *"Jeg sett at andre kolleger påvirkes negativt i den forstand at de også kan tenke på å slutte"* og *"at andre ansatte føler usikkerhet over egen arbeidshverdag på grunn av at andre ikke leverer det som kreves. Det tror jeg er skumlere fordi det kan føre til at flere sier opp og ikke trives"*.

### **5.8 Funn om tap av prestisje**

Det var bare en av informantene som nevnte at feilansettelse påvirket vedkommende ved at h\*an ble usikker på egne ferdigheter og kunnskaper som rekrutterer. I tillegg ble det nevnt at: *"Man blir redd for å gjøre feil, og tviler på egne prosesser"*. H\*n utdypet også at kolleger kunne bli usikker på om h\*n var rett for jobben hvis det skulle forekomme flere feilansettelser. Dette tydeliggjøres i dette sitatet: *"Hvis jeg har veldig mange feilansettelser, så kan det hende at jeg ikke er rett for min egen jobb, for å si det sånn. Det kan hende de tenker på den måten, og det er jo aldri positivt for meg som rekrutterer. Det gjør jo at jeg mister litt ansikt, da"*.

### **5.9 Andre funn**

Hensikten med prosjektet var å undersøke hvordan intern feilrekruttering påvirket bedriftene i bemanningsbransjen. Vi avdekket mye informasjon om informantenes egne erfaringer og opplevelser rundt feilrekruttering, som beskrevet i avsnittene over. Vi fant også en del andre funn som kanskje ikke var direkte relatert til de konsekvensene vi hadde avdekket i teorien, men som vi likevel fant interessante for vår problemstilling. Grunnen til det er at vi mente funnene muligens kunne være med på å danne et bilde av hvordan og hvorfor feilrekrutteringene i bedriftene oppstod. Hensikten med denne informasjonen var egentlig å gi oss en enda bredere forståelse av fenomenet. I tillegg kunne vi undersøke om disse variablene utgjorde noe forskjell på hvordan informantene oppfattet fenomenet.

Blant annet avdekket vi i hvilken grad det var turnover (interne utskiftninger) hos bedriften informantene jobbet for, hvor lenge vedkommende hadde jobbet for bedriften, hva slags

rekrutteringsprosesser de benyttet og andre mer generelle opplysninger. Vi spurte i tillegg hvordan informantene mente man kunne unngå feilrekruttering.

Andre funn vi avdekket var altså:

- Størrelse på bedriften
- Turnover hos bedriftene
- Alder og erfaring hos rekruttererne
- Rekrutteringsprosess

### 5.9.1 Størrelse på bedrift

Våre informanter jobbet i ganske ulike bedrifter, størrelsesmessig. Der noen jobbet i bedrifter med mange ansatte og flere avdelinger rundt om i Norge og utlandet, var det noen som jobbet i små bedrifter med få ansatte. Det varierte i alt fra ca. 10-100 ansatte i informantenes avdelinger. Når vi tok kontakt med ulike personer i ulike byråer valgte vi bevisst å kontakte bedrifter av ulik størrelse for å få ulike perspektiver. Vi opererer her med ca.-tall for å ikke avsløre noen av bedriftene faktiske tall. Dette for å unngå å avsløre sensitiv informasjon med tanke på våre informanter. Vi så tendenser til at de informantene som jobbet i avdelingene eller bedriftene med færrest ansatte, var tilbøyelige til å fokusere på konsekvensene en feilrekruttering kunne ha på deres interne kultur. De som jobbet i litt større avdelinger og bedrifter var mer kundeorienterte i svarene deres, og hadde mer fokus på økonomiske og kunderelaterte konsekvenser.

### 5.9.2 Turnover

Det var generelt litt ulike erfaringer med turnover hos informantene. Det viste seg likevel at flertallet av de hadde erfaringer med relativt høy turnover internt i deres bedrift. Vi registrerte også at de som oppga at de jobbet i mellomstore bedrifter/avdelinger, (definert av oss som avdelinger/bedrifter med mer enn 30) også oppga at de hadde høy turnover. Flere begrunnet dette med at de rekrutterte mange selgere som kan være en vanskelig profil å treffe på, men at de også rekrutterte en del yngre mennesker som så på deres bedrift som et "karrieresteg". En informant poengterte også at de hadde aktivt endret ting internt for å få ned turnover, hvor de hadde økt fokuset på onboarding og oppfølging av nyansatte. Det var også ulike oppfatninger av om det kunne sees på som positivt eller negativt, hvorav en informant sa "*Med høy turnover kommer det nye folk inn i bedriften som kan til tilføre kreativitet,*

*motivasjon, entusiasme” mens en annen mente “at ca. 20% forsvinner synes jeg er veldig mye”. De to informantene som jobbet i avdelingen med færrest ansatte, og den bedriften med færrest ansatte oppga at de hadde lav turnover.*

Basert på et oppfølgingsspørsmål, var det en av informantene som reflekterte rundt dette med intern turnover kombinert med salg av rekrutteringstjenester. På spørsmål om h\*n mente dette kunne ha negative konsekvenser svarte h\*n:

*Vi skal være eksperter på rekruttering, og vi reklamerer jo for det. Likevel har vi slitt en del siste årene med å ansette personer internt som ikke har fungert. Jeg har ikke tall på hvor ofte det skjer eksternt, men jeg kan ikke tenke meg det er like høyt feilskjær eksternt. De som jobber med rekruttering eksternt måles veldig på kundetilfredshet, og dette bidrar nok til at de gjør en veldig grundig jobb. Men ja, det kan jo påvirke negativt fordi kundene kan lure på hva som skjer internt her og kanskje ha vanskelig for å ta oss seriøst.*

### **5.9.3 Alder og erfaring hos rekrutterer**

Alderen hos informantene varierte fra 20-årene til 50-årene. Der noen hadde flere års utdanning og erfaring, var andre mer ferske i sin rolle. Deres fartstid i bedriften varierte fra ca. 1 år til ca. 9 år. Til tross for ulike alder og erfaring så hadde alle informantene opplevd en feilrekruttering på nært hold, og de fleste hadde også opplevd flere. Her fikk vi også flere eksempler på rekrutteringer som hadde gått galt for informantene: *“Han fremstod som en bra kar og vi bestemte oss for å gi tilbud til han over skype. Vi hadde ikke møtt han engang. Han kom på kontraktsgjøring og ga plutselig et helt annet inntrykk. Men han ble ansatt. Det viste seg derimot etterhvert at det ikke passet for han, og det fant han ut selv også”* og *“Det som skjedde etter rimelig kort tid var at motivasjonen til vedkommende for å utføre en god jobb var ikke til stedet”*.

### **5.9.4 Rekrutteringsprosess:**

Vi ønsket å spørre litt nærmere rundt bedriftens rekrutteringsprosesser, for å se om det var store forskjeller i hvordan hver enkelt bedrift utførte interne rekrutteringer. Det viste seg at de fleste benyttet seg av omtrent den samme rekrutteringsprosessen. Jobbanalyse, utlysning av annonse, screening og deretter første, andre og i noen tilfeller tredjegangintervju. Flere av de benyttet også tester og case-intervju i deres prosesser. Det var vår oppfatning at informantene tok rekrutteringsprosessen seriøst. Vi fikk ikke inntrykk av at noen av informantene slurvet på dette området, da det var flere som påpekte at de anså rekrutteringsprosessen som et viktig

verktøy for å unngå feilansettelse. Et eksempel på dette er: *“Også mener jeg at man må følge prosessen som bedriften har valgt og absolutt ikke følge magefølelsen. Selv om det er fristende”*.

## **6.0 Analyse**

I dette kapittelet vil vi sette våre funn opp mot teori. Analysen vil starte med en sammenligning mellom hva informantene legger i begrepet feilrekruttering og hvordan blant annet Proffice har definert fenomenet. Deretter vil vi gå grundig gjennom hver kjernekategori, for å lete etter sammenhenger eller ulikheter mellom våre funn og vår teori.

### **6.1 Informantenes tolkning av fenomenet**

Vi spurte alle informantene om hva de la i begrepet feilrekruttering. Vi mente det var viktig å få informantenes tolkning av fenomenet slik at vi kunne få bedre forståelse av hvilken kontekst de så fenomenet i. Her fikk vi en del ulike svar. De fleste mente det handlet om at vedkommende ikke passet inn i bedriften. Det kunne enten være i form av at de ikke passet til arbeidsoppgavene eller at de ikke passet inn i den kulturen bedriften har. En informant snakket om feilansettelse som et gap mellom hvilken person man ønsket til stillingen og hvilken person som ble ansatt. Dette gapet innebærer manglende formell og uformell kompetanse. En annen informant mente det hadde oppstått en feilansettelse hvis personen som ble ansatt ikke presterte.

Disse måtene å tolke fenomenet på gjenspeiler måten Proffice har valgt å definere feilrekruttering. Proffice mener at en feilansettelse finner sted når man ansetter en person som ikke har de ferdighetene som vedkommende påstår at han eller hun har. De mener også at personer kan være feilansatt hvis man ikke fungerer med de øvrige ansatte.

Noen av informantene reflekterte også rundt tema positiv feilansettelse. Dette vises gjennom dette sitat:

*Det hender noen ganger at jeg ansetter noen, og etter en stund tenker jeg at kanskje den andre kandidaten som var på intervju hadde passet bedre. Da tenker jeg ikke at*

*jeg har gjort en feilrekruttering, men at jeg kunne gjort rekrutteringen mer vellykket hvis jeg hadde valgt den ene istedenfor den andre.*

En annen informant nevnte at for hver tiende ansettelse, så har man kanskje en ansettelse som ikke er like bra som de ni andre. Dette viser at noen av informantene også var bevisst på dette med positiv feilansettelse.

Noen av informantene snakket om hvorvidt en feilansettelse er eller om den oppstår. Med det menes det at en feilansettelse kan oppstå hvis for eksempel ikke vedkommende får nok opplæring eller tilbakemelding for å mestre jobben. En informant sa: *"Jeg mener man kunne unngått mye feilansettelser ved å fokusere mer på oppfølgingen hver enkelt trenger"*. Dette bekrefter at attribusjonsteorien kan være gjeldende ved feilansettelse. Et annet sitat som bekrefter teorien er: *"Jeg mener sjefer forventer i for stor grad å få levert den ferdige, perfekte kandidat på sølvfat, og glemmer at denne personen må følges opp på en måte som er tilpasset akkurat dette individet"*. Her ser man at informanten mener at ledelsen kan ta for lite initiativ for å sikre at de nyansatte skal lykkes i stillingen.

## **6.2 Analyse av kostnader**

### **6.2.1 Analyse av lønnskostnader og direkte kostnader**

I følge Schmidt, Hunter og Outerbridge (1986, 4) utgjør lønnskostnader en stor andel av de kostnadene som er knyttet til en feilansatt og i følge Sutherland og Wöcke (2011, 25) vil disse kostnadene variere alt etter hvilken stilling og ansvarsnivå vedkommende ligger på.

Lønnskostnader og andre sosiale avgifter er ofte de kostnadene som bedriftene er mest oppmerksomme på, fordi de er en direkte kostnad. Lønnskostnader var for informantene en av de mest åpenbare kostnadene. I og med at informantene var så samstemte kan det se ut som de deler Schmidt m.fl. sin mening om betydningen av de kostnadene. Det gir oss grunn til å anta at teorien om at lønnskostnader og andre sosiale avgifter utgjør en av de største kostnadene ved en feilansettelse er korrekte i denne undersøkelsen.

Det ble også nevnt at tid koster penger. Selv om dette ikke var noe vi hadde skrevet spesifikt om i teorien, kan man likevel argumentere for at dette er et riktig utsagn. Det blir for så vidt understreket i teorikapittelet om ny rekrutteringsprosess, hvor vi kartla hvor mye tid som lå bak en ny rekrutteringsprosess (Alliansepartner). I det tilfelle regnet man ut i fra at anvendt

tid på ny prosess = lønnskostnad. Sånn sett kan man si at “*tid er penger*” er et utsagn som stemmer godt overens med det vi har funnet om ny rekrutteringsprosess.

### 6.2.2 Analyse av ny prosess

Alliansepartner opererte med en kalkyle som indikerte hvor mange timer som går med på en ny rekruttering, og dermed hvilke lønnskostnader som ligger bak en slik prosess. Basert på det Alliansepartner har regnet ut krever en ny prosess 79 timer arbeid og lønn. Flere av informantene la vekt på ny prosess når vi ba de utdype hva de trodde lå bak kostnadene ved en feilansettelse. De nevnte at arbeidsoppgaver som ny annonsering, intervjuer etc. krever ressurser. Det var likevel ingen av informantene som var i nærheten av å estimere så mange timer som 79 timer, som kan indikere at de muligens ikke vet -hvor- mye tid (og dermed lønn) som ligger bak en ny rekrutteringsprosess. Det var flere av de som var inne på dette med at man må betale for flere, både i form av flere prosesser men også dersom man har flere ansatte som jobber med samme prosess. Til tross for dette var det ingen av informantene som indikerte noen klare tall, så det viser at det er en av de kostnadsutgiftene som muligens er litt mer vage for informantene og at informantene ikke har gjort seg opp en mening om nøyaktig hva som ligger bak kostnadene ved en ny prosess. Det var likevel ganske bred enighet om at ny rekrutteringsprosess utgjør en av kostnadene man må ta høyde for ved en feilansettelse.

### 6.2.3 Analyse av kostnader ved oppsigelser

I følge Ørjasæter, Larsen og Stang (2013, 396) kan en sluttpakke være en mindre kostbar løsning, enn hva det kan være med tanke på tids- og ressursbruk på en rettsak. De påpeker også at sluttvederlag ofte gis når man ønsker at den oppsagte skal godta oppsigelsen, slik at man skal unngå en fremtidig konflikt. I vår undersøkelse fikk vi ikke store funn om sluttvederlag. Det kan være fordi sluttvederlag ikke er mye brukt i bemanningsbransjen og fordi det er mest brukt i lederstillinger. De som jobber med intern rekruttering til bemanningsbyrå, ansetter oftest ansatte utenom lederstillinger i bedriftene. Vi kan derfor si at våre funn om sluttvederlag skiller seg fra Proffice' funn på dette området.

Informantene vi intervjuet mente at de største kostnadene ved oppsigelse ville oppstå på grunn av bruk av advokat i en rettsak eller for rådgivning i en oppsigelsesprosess. Dette samstemmer med vår teori fra Bentolila og Bertolas (2006, 394). De mener at i situasjoner

hvor den oppsagte ikke erkjenner oppsigelsen, så kan prosessen fra oppsigelse til rettssak bli svært kostbar. Ørjasæter, Larsen og Stand (2013, 396-397) påpeker også at det kan koste bedriften dyrt hvis den oppsagte får krav på erstatning. I vår undersøkelse var det ingen av informantene som nevnte krav om erstatning i en situasjon hvor en feilansatt ble oppsagt.

## 6.3 Analyse av tapte inntekter

### 6.3.1 Analyse om lønnsomhet og lavere inntjening

Alex Palmer (2012) var inne på at engasjerte ansatte bidro til at bedriftens kunder kjøper mer av tjenestene de tilbyr. Engasjerte ansatte i en bedrift som selger tjenester kan sees på som ansatte som ønsker det beste for bedriften, og som gjør sitt beste for å selge. Vi kan definere en god selger som en som har en motivasjon etter å lykkes og etter å være mest mulig effektiv (III Connell, Stanley H 1986). Dersom man ansetter folk som ikke har denne motivasjonen, vil det kunne gå utover lønnsomheten. En informant nevnte at det er skadelig for bedriften å ha individer som jobber mot bedriftens langsiktige mål, og at dette kan gå utover lønnsomheten. Nå ble ikke målene til denne bedriften utdypet av informanten, men dersom man tar utgangspunkt i at en salgsbedrift ofte har salgsrelaterte mål som for eksempel høyere salg innen et segment, ta større markedsandeler etc. så kan en feilansettelse altså gå utover bedriftens langsiktige lønnsomhet.

Engasjerte og motiverte ansatte tjener mer penger i form av økt salg (Palmer 2012), men også fordi en feilansatt som er demotivert og uengasjert drar inn mindre penger enn en som er riktig for jobben ville gjort. Ansatte som ikke selger nok, når ikke bedriftens budsjetter og presterer dermed lavere enn det bedriften har estimert at en selger skal oppnå (biztools). Dette forsterker det vi vet om at bedriften taper penger på å ha umotiverte ansatte, fordi en annen ansatt med riktig motivasjon kunne nådd budsjettene som var satt. Intervjuer med informantene bekreftet at dette er noe informantene kjenner seg igjen i, som vi blant annet kan se med sitatet *“Også kan man jo ta med at hvis man hadde ansatt riktig person, så ville jo denne personen kunne tjent inn mer penger. Altså tapt mulig inntekt”*. Selv om de ikke nevnte direkte at de drar inn mindre penger enn motiverte ansatte, var de likevel inne på at en feilansettelse påvirker salg og lønnsomhet fordi en ansatt som hadde vært riktig ville tjent mer penger.

Lønnsomhet påvirkes altså av feilansettelse fordi salgstall påvirkes av hvordan de ansatte presterer. En feilansatt uten den riktige motivasjonen vil ikke bare selge mindre, men den vil også “ta plassen” til en ansatt som kunne gjort en bedre jobb og dermed ha lavere inntjening enn bedriften *kunne* hatt med riktig ansatt.

### 6.3.2 Analyse av fravær

Fravær var ikke nevnt som en konsekvens i PAMA-rapporten, og det var heller ikke et punkt vi valgte å utdype under teorikapittelet om kostnader. Dette var et punkt som kom frem under intervjuer, og som vi valgte å ta med på funn. En grunn til at det ikke er en del av PAMA-rapporten kan være at det kan være vanskelig å knytte fraværstatistikk direkte til feilansettelser. Vi vet derimot at ansatte som ikke trives på jobb eller har et korttidsperspektiv i forhold til stillingen har lavere terskel for å sykemelde seg (Aftenposten). Det kom også frem under intervjuene med informantene at de hadde direkte erfaringer med at de som de anså som feilansatt hadde vært mye borte fra jobben. Tar vi utgangspunkt i dette kan vi si at feilansatte kan ha påvirkning på fraværstatistikken, og dette fører til økonomiske konsekvenser.

### 6.3.3 Analyse av effektivitet og produktivitet

En bedrift ønsker høyest mulig effektivitet og produktivitet (Schmidt, Hunter og Pearlman 1982, 344). En feilansatt kan senke både effektivitet og produktivitet, både fordi de vil prestere dårligere i jobben enn en som er riktig for stillingen, men også fordi det tar tid å erstatte vedkommende og lære opp nye ansatte. Som vi kan se i våre funn var det kun en av informantene som nevnte dette med effektivitet. Informanten nevnte at effektiviteten til de andre kollegene avtar på grunn av merarbeid. Vi kartla i teorikapittelet at effektivitet og produktivitet kan spare bedriften for lønnskostnader ved å ansette riktig, fordi mennesker som er riktige for jobben er mer produktive (Schmidt, Hunter og Trattner 1986, 4). Dette gjør at man kan ha færre ansatte og derfor få lavere lønnskostnader. Disse påpekningene ble ikke nevnt av noen av våre informanter. Det kan tyde på at effektivitets - og produktivitetstap er en av de skjulte kostnadene som går under radaren til de som er ansvarlige for rekrutteringen.



#### 6.3.4 Analyse av tapte forretningsmuligheter

Man kan definere tapte forretningsmuligheter som at man mister potensielle kunder som man kunne fått om ting hadde blitt gjort annerledes. Vi har kartlagt tidligere at ansatte som er motiverte og engasjerte leverer bedre (Palmer 2012). *“At vedkommende ikke har rett holdning og ikke rette ferdigheter. Det er viktig i forhold til det interne miljøet og i forhold til de tjenestene vi trossalt er her for å yte til våre kunder”*. Tar vi utgangspunkt i dette utsagnet om hva en feilansettelse er kan vi anta at holdninger og de ferdighetene som skal til for å lykkes i stillingen påvirker de ansattes tjenesteyting. Ansetter man en motivert og engasjert ansatt som passer inn i bedriften, vil denne kunne skaffe forretninger som ellers ville gått tapt med en som ikke passer like godt til stillingen.

Under intervjuene ble det også avdekket at man kunne tape forretninger dersom en ansatt ikke forstod kulturen og dermed kommuniserte ut feil budskap. Skal vi tolke det informantene sier, kan vi si at en ansatt med de rette holdningene ville kommunisert ut budskapet på den måten bedriften ønsker, og dermed oppnådd de forretningsmulighetene som går tapt på grunn av feil kommunikasjon eksternt. Det kom frem under intervju at det rådet en prestasjonskultur i deres bedrifter, spesielt blant selgerne. Vi har allerede definert en selger som en som har en motivasjon etter å lykkes. Ansatte med slike holdninger vil passe inn i en prestasjonskultur fordi de hele tiden streber etter å gjøre det som kreves for å lykkes i den kulturen. En feilansatt som ikke passer inn i en slik kultur vil kunne påvirke fremtidige forretningsmuligheter fordi de ikke har de holdningene og ferdighetene som skal til for å prestere som resten forventer. Dette får konsekvenser for hele bedriften, som dette sitatet viser: *“Hvis en selger ikke gjør jobben sin, så får jo ikke leveranseavdelingen nok oppdrag. Så det får konsekvenser for alle”*.

#### 6.3.5 Analyse av mister gode ansatte

Dette var et funn som ikke var med i PAMA-rapporten og som heller ikke vi vektla ved innhenting av teori. Under intervjuer kom det likevel frem at dette var noe som kunne være kritisk ved en feilansettelse. Det ble nevnt av flere at andre ansatte kunne tenke seg å gå til oppsigelse på grunn av en feilansatt. Å miste gode ansatte kan være kostbart fordi man må ansette en ny og dermed sette i gang en ny rekrutteringsprosess, dette har vi kartlagt kan ta opptil 79 timer (Alliansepartner). Det fører også til at kunnskap forsvinner ut av bedriften. På den annen side kan det i noen tilfeller være positivt med gjennomtrekk av ansatte, fordi det

bidrar til at man får inn nye ressurser og perspektiver (William Brochs-Haukedal 2010, 379). Det er likevel forståelig at det oppfattes som negativt for en bedrift dersom de mister sine beste ansatte. Vi ser altså at en feilansettelse kan gå utover ansatte som man i utgangspunktet ikke forventer skal slutte og utgjør enda en uforutsett utgift.

### **6.3.6 Analyse av tapt inntekt for kolleger**

Det kom frem under intervjuer at en feilansettelse kunne få direkte innvirkninger på andre sin arbeidshverdag. Dette ble illustrert både i forbindelse med lavere måloppnåelse og dermed innvirkning på individuell bonus. Det kom også frem at en feilansettelse får ringvirkninger for hele bedriften, for eksempel dersom en selger ikke gjør jobben sin så påvirker det leveranseavdelingen. Dette er ikke kostnader som var spesifikt utdypet av hverken oss eller PAMA-rapporten. Dette viser at det kan være flere skjulte kostnader bak en feilansettelse som ikke nødvendigvis plukkes opp av kvantitative undersøkelser som PAMA-rapporten.

### **6.4 Analyse av bedriftskultur: trivsel, samarbeid og usikkerhet**

Under intervjuene kom det frem at kultur var ansett som et viktig punkt med tanke på feilansettelse. Organisasjonskulturen kan beskrives som et "lim" for ulike elementer i organisasjonen og gir en følelse av fellesskap og identitet (Bang 2011, 112-113). En god kultur virker også motiverende og samlende og hjelper organisasjonen fremover for å nå et mål (Bang 2011, 122). Fellesskap indikerer at man står sammen om noe og dette bekrefter også informantene, at det var viktig å ha ansatte som jobber sammen mot samme mål. Det kom frem under intervjuene at dersom de ansatte ikke evner å samarbeide godt, vil det kunne føre til irritasjon. Her ble det også nevnt at noen kunne føle det vanskelig å samarbeide med noen som ikke bidrar til fellesskapet. Dette bekrefter det vi vet om bedriftskultur - at den gir en følelse av fellesskap og identitet (Bang 2011, 112-113). Når vi vet at en god kultur skaper bedre samarbeid og kommunikasjon (Bang 2011, 129), er det ikke vanskelig å forestille seg at en som ikke passer inn vil gi motsatt effekt og gjøre samarbeidet tyngre. Det er derfor viktig å ansette mennesker som deler verdiene til bedriften, fordi dette er med på å forsterke den eksisterende kulturen (Bang 2011, 112-113), og er lettere enn å få resten av kulturen til å tilpasse seg den som ikke passer inn.

Dette stemmer også overens med erfaringer som en informant hadde med en feilansettelse. De hadde ansatt noen de anså som feil, og som derfor ikke ble en del av kulturen. H\*n greide

ikke å tilpasse seg til resten, og de andre var ikke interesserte i å tilpasse seg h\*n. Det man da risikerer er at de i verste fall jobber mot den. Dette gir konsekvenser for de andre ansatte, fordi det kan føre til at de selv begynner å mistrives. Det kom frem at andre ansatte hadde følt på dette med å ha ansatte som ikke passet inn i kulturen. Det var flere av informantene som hadde opplevd at andre ansatte hadde begynt å mistrives på grunn av en feilansettelse, og at de i selv følte usikkerhet rundt egen arbeidshverdag på grunn av den feilansatte. Dette bekrefter det vi vet om bedriftskultur, at en god kultur er forsterkende med tanke på å gi mer tilfredse medarbeidere (Bang 2011, 112-113). En feilansettelse vil dermed kunne gi motsatt effekt dersom de ikke passer inn i den eksisterende kulturen. Dette kan også bekreftes med det en informant sa om det å ha *“en løvetann i et rosebedd”*, og at dette skapte mistrivsel fordi vedkommende åpenbart ikke passet inn.

## 6.5 Analyse av merarbeid

Proffice' undersøkelse om konsekvensene av feilrekruttering handler hovedsakelig om hvilke ekstra kostnader det fører til. Vår antagelse er at en feilansettelse koster mer for bedriften enn bare kroner og øre, derfor har vi i vår undersøkelse gått dypere for å finne ut om det ligger mer bak enn bare disse kostnadene. Dette førte til at vi fant mye om blant annet merarbeid. Dette handler om merarbeid for den undersøkte selv, merarbeid for andre kolleger og HR-avdelingen. Merarbeid kan også ses i sammenheng med kostnader, siden det går mye tid og ressurser til dette som koster penger.

Når det var snakk om merarbeid for den undersøkte selv og for andre kolleger, handlet det for det meste om at man måtte overta den feilansattes arbeidsoppgaver. De mente at dette også gikk utover deres egen prestasjonsevne, siden de ikke fikk brukt all tiden de hadde til disposisjon på egne oppgaver.

Andre eksempler på merarbeid var bruk av tid og ressurser på opplæring. Dette var for eksempel opplæring av den feilansatte og opplæring av den som måtte erstatte den feilansatte. I de fleste tilfeller er opplæringen ganske omfattende og tar mye tid, derfor vil det innebære mye arbeid å gjennomføre dette to ganger. I tillegg må den feilansatte få den opplæringen man har krav på før man kan si om vedkommende er rett for jobben eller ikke. Noe annet ville være motstridende med tanke på den ansattes rett til opplæring og bedriftens ansvar for å gi denne.

Før man kan gå til oppsigelse av en feilansatt, er det viktig å ha drøftelsesmøte med vedkommende. Dette ble nevnt av flere informanter som merarbeid for blant annet HR-avdelingen og for linjeledere. De mente det ble brukt mye tid på samtaler med vedkommende og at dette innebar opptil flere møter siden oppsigelsesprosessen krever grundig arbeid. I tillegg ble det nevnt at disse møtene ofte bidro til merarbeid, siden man også bør skrive referat fra de. Det kan også nevnes at dette merarbeidet kan føre til økt fokus på den feilansatte, og mindre på de resterende ansatte. Dette kan i følge Hawthorne-effekten (Porter 2012, 11) føre til lavere produktivitet siden ledelsens oppmerksomhet er primært på den feilansatte.

Hvis man har gått til oppsigelse av den feilansatte vil det bli behov for å starte en ny rekrutteringsprosess. Alliansepartner mente det kunne ta opp til tre medarbeidere og 79 timer å gjennomføre en rekrutteringsprosess (Alliansepartner). Informantene nevnte mange av de samme oppgavene som Alliansepartner nevnte. Blant annet var det enighet i at merarbeidet innebar leting etter nye kandidater og nye intervjuer. En informant sa også at man kunne mistet gode mulige kandidater som var interessert tidligere, men som nå hadde fått en annen jobb. Dermed kan man si at en feilansettelse også kan bidra til at bedriften mister gode kandidater som tidligere var interessert.

Vi fant også et tilfelle hvor bedriften måtte omstrukturere de ansatte på grunn av en feilansettelse. Dette var fordi de kollegaene til den feilansatte fikk for stor arbeidsbelastning, og det ble behov for å spre arbeidet på andre medarbeidere. Omstrukturering krever mye arbeid og planlegging, og kan absolutt ses på som merarbeid for ledelsen.

## **6.6 Analyse av eksterne konsekvenser**

### **6.6.1 Analyse av kundeforhold og at fornøyde ansatte gir fornøyde kunder**

I følge Bendapudi og Berry (1997, 16) er gode relasjoner til kunder, samarbeidspartnere og andre aktører sett på som veldig viktig for en bedrifts evne til å overleve. Dette ble nevnt flere ganger gjennom intervjuene av alle informantene. De påpekte gjentatte ganger at en feilansettelse kunne ødelegge relasjonene til kundene. Informantene mente det var mye på grunn av gjennomtrekk i hvem som var kundeansvarlig. Dette bekreftes av Bendapudi og Berry (1997, 20) som mener tillit mellom kunde og kontaktperson er viktig for å få fornøyde

kunder. Når kundene må forholde seg til flere ulike kontaktpersoner, vil muligens tilliten bli vanskelig å opparbeide.

Det ble også nevnt at feilansettelser kan føre til misnøye hos kunder i form av at de ikke har fått levert de tjenestene som de ønsker. Altså at de ikke har fått levert den kvaliteten og standarden som de har inngått avtaler om og betalt for. I følge Bendapudi og Berry (1997, 27) må en ansatt være flink til å identifisere kundenes behov og tilpasse sine tjenester etter hva kunden ønsker. En feilansatt som ikke innehar den riktige kompetansen eller egenskapene, vil derfor ikke kunne leve opp til dette.

Undersøkelser har vist at fornøyde ansatte fører til fornøyde kunder (Bettencourt og Brown 1997, 40). Noen av informantene nevnte at feilansatte som ikke fungerte i jobben ofte var demotiverte i tillegg. At de ble demotivert viste seg blant annet i mye fravær fra arbeidsplassen og at de hadde lite lyst til å bedre seg. Når ansatte kommer opp i slike situasjoner kan de få vansker med å gjennomføre god kundekontakt og dermed kan kundetilfredsheten til bedriftene bli redusert.

### **6.6.2 Analyse av omdømme og employer branding**

Peter J. Firestein sier at tapt omdømme kan true eksistensen til hele virksomheten (Gaines-Ross 2008, 3). Samme oppfatning hadde alle informantene vi intervjuet. De mente at negative erfaringer med bedriften kunne skade omdømme. Dette kan i følge Gaines-Ross (2008, 9) gå utover bemanningsbyråenes evne til å tiltrekke seg nye kunder og arbeidskraft, og minske bedriftenes inntjeningsevne.

I følge Gaines-Ross (2008, 29) vil et dårlig omdømme redusere mulighetene bedriften har for å tiltrekke seg nye kunder. Siden informantene mente at feilansettelser kan føre til dårlig omdømme, kan man anta at det også vil gjøre det vanskeligere for bedriftene å tiltrekke seg nye kunder. Når man mister potensielle kunder, vil dette også gå utover bedriftens inntjeningsevne.

Har bemanningsbyråene et dårlig rykte vil det føre til at færre ønsker å jobbe der, og dermed vil det bli vanskeligere å få tak i dyktige personer. Dette påpeker også Pattinaik og Misra (2014, 319). I følge dem bruker ofte bedriftene nåværende ansatte til å avgjøre hvor attraktiv

en bedrift er. Hvis man da har personer som ikke bør være ansatt der, kan det gå utover deres attraktivitet som arbeidsgiver. En feilansatt kan dermed true bedriftens attraktivitet som arbeidsgiver og hindre gode kandidater å søke til akkurat den bedriften. Dette tema var det flere informanter som reflekterte rundt, de mente det kunne føre til konsekvenser for bedriftens mulighet for å skaffe nye, gode kandidater.

Informantene utdypet også bekymringer over hvordan en feilansatt ville kommunisere deres verdier utad. Hvis de i tillegg til dette mistrives kan det føre til at vedkommende sprer negative tanker om bedriften, som kan bidra til at omdømme blir svekket. Dette understreker Warren Buffet (Gaines-Ross 2008, 11) i hans antagelser om at en ansatt som er med på å ødelegge bedriftens omdømme vil være mer ødeleggende enn mye annet. En feilansettelse kan derfor påføre bedriftene langsiktige konsekvenser som kan være vanskelig å rette opp.

Våre funn om hvordan intern feilrekruttering påvirker bedriftens omdømme og kunderelasjon stemmer overens med den teorien vi har på samme område.

## **6.7 Analyse av motivasjon**

I PAMA-rapporten ble det ikke avdekket at en feilansettelse kunne virke demotiverende på medarbeidere. Grunnen til det kan være fordi Proffice benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse når de skulle undersøke hvilke konsekvenser feilrekruttering innebar. Når man derimot benytter kvalitativ metode er det lettere å avdekke motivasjon til informantene, siden man får gått i dybden og siden man får benytte oppfølgingsspørsmål.

Gjennom intervju med informantene kom det fram at flere mente en feilansettelse var demotiverende. Hvis det ansettes en person som ikke er kvalifisert, kan dette føre til at andre ansatte må jobbe ekstra for å rette opp i feilene eller overta arbeidsoppgaver som vedkommende ikke mestrer. Denne ekstra arbeidsmengden kan igjen føre til at de ansatte får for høy arbeidsbelastning og til slutt blir sykemeldt eller at de selv går til oppsigelse. Med andre ord kan man miste verdifulle medarbeidere på grunn av at man har ansatt en feil kandidat (Personal og ledelse 2015).

Det ble også nevnt at medarbeidere må overta arbeidsoppgavene eller rette opp i feil som den feilansatte har gjort, og at dette kunne svekke produktiviteten til medarbeideren. Det kan føre

til at medarbeideren må avbryte egne oppgaver og disponere mindre tid til eget arbeid. I tillegg kan den ekstra arbeidsbelastningen være demoraliserende, og dermed føre til baksnakking og negativ stemning på arbeidsplassen (Personal og ledelse 2015). For eksempel kan mye tid og ressurser gå tapt når kolleger bruker mye tid på å snakke om feilansettelsen og hva det medfører for deres arbeidssituasjon. Noe annet som kan være demotiverende og demoraliserende for medarbeiderne er lik lønn for ulikt arbeid. At den feilansatte ikke leverer kan føre til at andre medarbeidere reduserer sin arbeidsinnsats sånn at de ikke yter mer enn hva den feilansatte gjør for samme lønn (bizztools).

I en undersøkelse er det funnet positiv korrelasjon mellom nøkkelpersonenes jobbtilfredshet og bedriftenes kundetilfredshet (Bettencourt og Brown 1997, 40). Dette viser at motiverte medarbeidere er viktig for bedriftene for at man skal ha en god kundetilfredshet.

## **6.8 Analyse av tap av prestisje**

I vår undersøkelse avdekket vi det samme som Proffice fant i sin undersøkelse, men det var bare en informant som utdypet dette som et problemområde. Dermed kan man anta at det ikke innebærer mange konsekvenser for den som opprinnelig forsto rekrutteringen i disse bedriftene. Informanten snakket om at kollegaer og ledelse kunne bli usikker på vedkommendes prestasjoner, noe vi også redegjorde for i teorien. Det ble også nevnt at vedkommende som rekrutterer kan miste ansikt, altså at personen kan miste tillit hos kollegaer. Som vi nevnte i teorien kan dette føre til baksnakking og dermed påvirke arbeidsmiljøet på arbeidsplassen også.

## **6.9 Analyse av andre funn**

### **6.9.1 Analyse av størrelse på bedrift**

Man kan anta at en liten bedrift er mer avhengig av at alle medarbeiderne presterer godt, siden den enkeltes prestasjoner blir meget tydelig på bedriftens bunnlinje. Desto færre medarbeidere en arbeidsplass har, jo mer produktiv bør de være for å oppnå høye driftsresultater. I tillegg har undersøkelser visst at en sterk organisasjonskultur har positiv virkning på bedriftens effektivitet (Denison og Mishra 1995, 220). Det vil si at en bedrift med sterk kultur, vil raskere kunne nå sine mål. At små bedrifter er mer avhengig av at de enkelte medarbeiderne skal prestere godt og at en sterk kultur har positiv virkning på effektiviteten,

kan indikere at det er meget viktig for små bedrifter å ha en sterk organisasjonskultur. To av informantene påpekte gjentatte ganger at det var kritisk for deres bedrift at en feilansatt kunne påvirke kulturen i negativ retning. At disse to jobbet i små bedrifter er interessant med tanke på at det kan være viktigere for små bedrifter å ha en sterk organisasjonskultur.

I en liten bedrift vil den feilansatte bli mer synlig enn hva vedkommende ville blitt i en stor bedrift. Dermed kan man anta at den feilansatte kan gjøre større skade på kulturen i mindre bedrifter enn i større. Det kan også være årsaken til at informantene som arbeidet i mindre bedrifter var mer tilbøyelige til å fokusere på konsekvensene en feilrekruttering kunne ha på deres interne kultur, og at de som jobbet i større bedrifter hadde mer fokus på kostnadene ved en feilansettelse.

### **6.9.2 Analyse om turnover**

Basert på det informantene har opplyst om turnover internt i deres bedrifter, ser vi at det er høy turnover i flere av de. Selv om det ikke nødvendigvis vil være sånn at hver person som slutter kan sies å ha vært en feilansatt, kan man basert på de erfaringene informantene har delt anta at flere av de er nettopp det. Høy turnover sees som en indikasjon på at noe er “galt” med bedriften (Brochs-Haukedal 2010, 378), som også en informant var inne på. Turnover kan likevel skyldes andre forhold som bedriften ikke rår over (Brochs-Haukedal 2010, 378), og flere av informantene var inne på dette når de nevnte at den høye turnoveren kunne være fordi bransjen i seg selv var tøff og dynamisk, at de rekrutterte tøffe salgsprofiler etc.

I PAMA-rapporten ble det indikert at man kunne redusere feilansettelser (dette gjaldt altså for de eksterne kunder) ved å benytte bemanningsbyråer (PAMA-rapport 4 2006). Det var et interessant funn at en informant reflekterte rundt dette med at de selv bommet på flere ansettelser internt samtidig som de selv eksternt oppfattes som “eksperter” på rekrutteringstjenester. Basert på denne informantens erfaringer mente h\*n at det kunne påvirke bedriften negativt, som også stemmer overens med de andre funnene vi har hatt. Det vi ser er at høy intern turnover i bedriftene vil kunne gå på deres evne til å levere kontinuitet til kundene, og deres seriøsitet som bedrift. Dersom man lever av å selge rekrutteringstjenester, vil det kunne være negativt for bedriften dersom de selv blir oppfattet som en bedrift som har mye feilansettelser. Det kan også påvirke deres evne til å tiltrekke de beste kandidatene, da høy turnover kan gi indikasjoner på at noe er “galt” (Brochs-Haukedal



2010, 378) og skremme bort fremtidige ansatte. Dette var også en informant inne på, som beskrev høy turnover som et “varselsignal”.

### **6.9.3 Analyse av alder og erfaring**

Vi spurte informantene om egne erfaringer rundt feilansettelser for å avdekke om de hadde førstehåndserfaring om temaet. Vi fant derimot ingen mønstre som kunne fortelle oss noe om at alder eller erfaring hadde noe å si for hvor mye de feilrekrutterte. Alle informantene hadde opplevd opptil flere feilrekrutteringer, og vi kan anta at deres alder eller erfaring hadde lite å si for hvor mye de hadde feilrekruttert.

### **6.9.4 Analyse om rekrutteringsprosess**

Det var bred enighet om at rekrutteringsprosess var et viktig verktøy for å unngå feilansettelser. Det er vanlig å starte rekrutteringsprosessen med en grundig jobbanalyse og intervjuer er den vanligste metoden som blir benyttet i kompetansevurdering (Skorstad 2008, 58). I tillegg er det vanlig at arbeidsgiver benytter andre arbeidspsykologiske tester i tillegg til intervjuet (Skorstad 2008, 100). Informantene vi intervjuet var alle klare på at de brukte denne tilnærmingen i rekrutteringen, så vi kan si at det ikke er noen unormalheter i deres rekrutteringsprosess. Det var også flere som var inne på at prosessen bidrar til å hjelpe de å treffe med ansettelsen og at å følge magefølelsen er en dårlig idé. All forskning tilsier at å basere seg på intuisjon og magefølelse gir tilfeldige resultater når det kommer til ansettelse (Skorstad 2008, 67). Dette bekrefter også flere av informantene ved å understreke viktigheten av å være tro mot prosessen. Basert på det vi fant i våre undersøkelser, virker det som deres rekrutteringsprosess er innenfor det som anses som normalt i en bedrift. Hvis vi skal kunne påpeke noe, er det snarere det at noen informanter påpekte at det var når de tok avgjørelser på magefølelsen de opplevde at muligheten for å få en feilansettelse var størst. Basert på det vi vet om at forskning tilsier at å følge magefølelsen gir tilfeldige utslag (Skorstad 2008, 67) kan vi si at disse informantene hadde rett i sine antagelser.

## 7.0 Konklusjon

Problemstillingen vi ønsket å finne svar på gjennom kvalitative undersøkelser var: ”Hvordan påvirker intern feilrekruttering bedrifter i bemanningsbransjen?”. Ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer og analyse av undersøkelsesdata har vi kommet fram til ulike konsekvenser som følge av en feilansettelse. De ulike konsekvensene er:

- Høyere kostnader.
- Tapt lønnsomhet.
- Ødeleggelse av arbeidsmiljø.
- Eksterne konsekvenser.
- Demotiverte kollegaer.
- Merarbeid for andre ansatte.
- Tap av prestisje for den som forsto rekrutteringen.

Intern feilrekruttering bidrar til høyere kostnader for bedriftene vi har undersøkt i bemanningsbransjen. Kostnadene kan variere etter hvilken stilling vedkommende har og etter hvilken bedrift man er ansatt i. Dette gjorde seg tydelig ved at informantene mente en feilansettelse kunne koste alt fra 200.000 til 1.000.000 kr. De mest åpenbare kostnadene ved feilansettelse er de direkte lønnskostnadene, mens andre indirekte kostnader som er vanskeligere å beregne er kostnader forbundet med ny rekrutteringsprosess. I tillegg kan feilrekruttering bidra til høyere kostnader på grunn av oppsigelse av den feilansatte. Undersøkelsen indikerte at det for det meste gjaldt bistand fra advokat, men at det også kunne bli svært kostbart for bedriften hvis oppsigelsen skulle ende i rettssak.

I de bedriftene vi har undersøkt fører også intern feilrekruttering til tapte inntekter og forretningsmuligheter. Når man ansetter en person som ikke innehar den kompetansen eller de personlige egenskapene som bedriften ønsker, vil det gå utover vedkommendes evne til å generere inntekt til bedriften. Feilansettelse innebærer også en alternativkostnad. Det vil si den inntekten en annen kvalifisert/dyktig medarbeider kunne bidratt med i stedet for den feilansatte. Vi fant også ut at noen feilansatte hadde mye fravær. Når man ikke er på jobb, får man heller ikke bidratt med inntekt til bedriften.

I tillegg bidrar intern feilrekruttering til tapte inntekter på grunn av effektivitetstap. Effektiviteten i bedriften kan bli redusert på grunn av at andre medarbeidere må overta arbeidsoppgaver for den feilansatte, og på grunn av forlengelse av opplæringstid. En annen grunn til at lønnsomheten reduseres kan være fordi den feilansattes arbeid eller holdning fører til at man mister potensielle eller eksisterende kunder. I tillegg kan lønnsomheten bli påvirket ved at andre ansatte ønsker å gå til oppsigelse på grunn av den feilansatte. Bedriften mister da ressurser og kunnskap som kunne bidratt til større inntjeningsevne.

Intern feilrekruttering har også påvirkning på arbeidsmiljøet i de bedriftene vi har undersøkt. En feilrekruttering kan føre til at trivselen på arbeidsplassen blir redusert. Dette kan skje dersom det blir ansatt en som ikke passer inn i den eksisterende kulturen. En som ikke passer inn i kulturen kan gi konsekvenser som for arbeidsmiljøet som blant annet økt arbeidsbelastning på andre ansatte, dårlig kommunikasjon og samarbeidsproblemer.

Når bedrifter i bemanningsbransjen har gjennomført en intern feilrekruttering kan det også føre til eksterne konsekvenser for bedriftene. Med eksterne konsekvenser mener vi at feilansettelsen kan påvirke kundeforhold og omdømme. Det påvirker kundeforhold fordi en feilansettelse kan føre til mye gjennomtrekk i hvem som er ansvarlig for kunden. Dermed kan det bli vanskelig å bygge opp en god relasjon, som bør innebærer tillit mellom kunde og bedrift. En feilansatt kan også svekke omdømme til bedriften og dermed deres mulighet til å tiltrekke seg nye kunder og nye arbeidstakere.

Det viste seg også at bedriftene vi undersøkte fikk større arbeidsbelastning når det ble gjennomført en intern feilrekruttering. Denne arbeidsbelastningen gjaldt for det meste overtakelse av arbeidsoppgaver fra den feilansatte. Andre eksempler på merarbeid er bruk av tid på ny rekrutteringsprosess og tidsbruk på ekstra opplæring. I tillegg fant vi ut at det skapte mye merarbeid for HR og linjeledere, fordi de var nødt til å bruke mye tid på møter med den feilansatte. Spesielt hvis målet var å gå til oppsigelse av vedkommende.

Vi fant også ut at intern feilrekruttering kunne føre til at andre medarbeidere ble demotiverte. Motivasjonen kunne bli redusert på grunn av merarbeid eller på grunn av like incentiver for den feilansatte og de øvrige medlemmene. Informantene mente det kunne bli skjevheter med tanke på lik lønn og ulik arbeidsmengde. Konsekvenser av at motivasjonen reduseres er at de ansatte vil yte mindre og at det kan gå utover bedriftens kundetilfredshet.

Det innebærer også konsekvenser for den som gjennomfører feilrekrutteringen. Dette fører blant annet til at andre medarbeidere kan bli usikker på vedkommendes evne til å utføre en god jobb. I tillegg kan vedkommende begynne å tvile på bedriftens prosesser og eget arbeid. Den som foretok rekrutteringen kan dermed tape ansikt.

I tillegg til ulike konsekvenser som var utdypet i PAMA-rapporten gjorde vi noen egne funn. Blant annet fant vi at høy turnover var tilfelle i nesten samtlige av informantenes bedrifter og at dette kan skape konsekvenser for de. Det ble også avdekket at informantene innså viktigheten av å være tro mot rekrutteringsprosessen for å unngå feilansettelser. Videre fant vi også at informantene hadde en tilbøyelighet til å legge ulik vekt på de ulike konsekvensene, blant annet fant vi indikasjoner på at de som jobbet i mindre bedrifter var veldig opptatte av konsekvensene en feilansatt kan ha på deres kultur.

## **8.0 Refleksjon**

### **8.1 Intern gyldighet**

Det nærmeste man kan komme sannheten er at flere personer er enig om at en beskrivelse av et fenomen er riktig. Desto flere som er enig, jo større sannsynlighet er det for at beskrivelsen er riktig (Jacobsen 2000, 206). Informantene vi undersøkte skal være eksperter på rekruttering, og dermed besitte mye kunnskap om feilrekruttering. Vi opplevde at informantene var enige om hvilke konsekvenser som var gjeldende med tanke på intern feilrekruttering i bemanningsbransjen. Vi mener at dette bidrar til å styrke den interne gyldigheten i vår undersøkelse.

### **8.2 Ekstern gyldighet**

Vi hadde ikke som mål for oppgaven å generalisere til andre bedrifter. På den annen side kan man anta at de konsekvensene vi har funnet også vil være gjeldende i andre bedrifter og i andre bransjer også. Dette begrunner vi blant annet med at vi oppdaget mye av det samme som Proffice gjorde i sin undersøkelse.

### 8.3 Reliabilitet

Vi har gjennom hele forskningsprosessen prøvd å være objektive og kritisk til vårt arbeid. Vi har gjennomført mye av arbeidet sammen for å kvalitetssikre hverandres arbeid. Dette gjorde vi blant annet når vi skulle analysere. Vi fant det også viktig å transkribere intervjuene rett etter intervjuet var ferdig for å sikre at vi som forskere ikke mistet nærheten til dataen. I tillegg har vi vært nøye med å gjengi informantene riktig i vår forskning. Vi har også beskrevet forskningsprosessen grundig slik at andre forskere lett kan etterprøve våre resultater. Vi mener oppgaven vår er reliabel med tanke på forskningens krav om objektivitet og nøyaktighet.

### 8.4 Refleksjon om våre funn og antagelser

Vi fikk bekreftet våre antakelser fra sitatet vårt innledningsvis; *“if you think it`s expensive to hire a professional, wait till you hire an amature”*. Basert på det vi fant i våre undersøkelser kan vi si at det kan oppleves kostbart, på flere måter, å ansette mennesker som av ulike årsaker ikke fungerer. Vi ønsket å undersøke om feilrekruttering førte til andre konsekvenser enn de Proffice avdekket i sin spørreundersøkelse. I tillegg ville vi forsøke å utdype hva som lå bak disse kostnadene. Noen av funnene våre er like, som for eksempel økte kostnader, tapte inntekter, arbeidsmiljø, eksterne konsekvenser og tap av prestisje. Det som skilte seg ut fra den tidligere undersøkelsen var våre funn på merarbeid og redusert motivasjon hos ansatte. Siden vi også var avhengige av å utdype konsekvensene i PAMA-rapporten basert på det vi fant relevant for temaet fikk vi også i større grad avdekket andre årsaker som lå bak de mer spesifikke kostnadene. Eksempler på ulike skjulte kostnader som kom frem i vår undersøkelse som ikke var presisert i rapporten er tap av gode ansatte, fraværskostnader og kostnader rundt effektivitets- og produktivitetstap. Grunnen til at vi klarte å avdekke dette var nok på grunn av valg av metode. I kvantitativ metode er det vanskelig å avdekke disse temaene, siden man trenger å gå i dybden for å finne informasjon om det.

Undersøkelsen har gitt oss dyp innsikt i hvordan feilansettelser kan gi konsekvenser som stikker dypere enn rene kostnader. Spesielt ble vi overrasket over hvor stor innvirkning det kan ha på bedriftskultur og påvirkningskraften en feilansettelse kan ha på kolleger og deres motivasjon.

Vi mener også at våre informanter bekreftet våre antakelser om å være “eksperter” på området, da vi opplevde at alle informantene hadde mye relevant erfaring og refleksjoner rundt temaet. Vi visste på forhånd at bransjen var dynamisk og at flere av bedriftene ansatte et høyt antall salgsprofiler. Våre antakelser var at slike profiler ofte har høy turnover, og dette fikk vi bekreftet i våre undersøkelser. Dette bidrar muligens til at informantene har mye førstehåndserfaringer om temaet, da salgsprofiler kan være krevende å ansette. Vi mener derfor at vår avgrensning var vellykket for å gi oss informasjon om temaet feilansettelser.

Vi mener vår problemstilling ble besvart fordi vi fikk avdekket at feilansettelser hadde påvirkning på bemanningsbyråer og i tillegg fikk vi avdekket flere påvirkningsfaktorer som var relevante for de valgte bedriftene.

### **8.5 Refleksjoner rundt hvordan man kan unngå feilansettelser og hvorfor vi anser dette er viktig**

Tanken vår rundt å spørre om dette var å se om det var ulike oppfatninger rundt hvorfor feilrekruttering skjer og hva som kan gjøres for å unngå det. Som tidligere nevnt, var det flere av informantene som sa at det var viktig å ha grundige rekrutteringsprosesser, som man er tro mot. En informant sa: *“å ha en god kravprofil/prosess som man ikke viker fra selv om magefølelsen sier noe annet.”*. Flere informanter utdypet også at de mente feilrekrutteringer kunne oppstå på grunn av et gap mellom det de som rekrutterer mente var riktig, og det ledelsen ønsket. En av informantene hadde opplevelser rundt dette og fortalte: *“Man har kanskje personer med beslutningsmakt på ansettelse, men som ikke nødvendigvis har riktig kompetanse for å ta de avgjørelsene, det er jo en utfordring.”*. En informant påpekte at man kan bruke verktøy og prosesser for å bedre sjansen for å treffe på ansettelse, men uttalte samtidig at: *“Man kan redusere feilrekruttering, men aldri fjerne det helt”*. Det h\*n mente er at det ikke alltid ligger i hendene til den som rekrutterer, og at prosess og verktøy bare tar en så langt.

Vi ønsket å spørre om dette fordi det kan hjelpe oss til å gi oss en pekepinn på hvorfor det skjer. Dersom man vet hvorfor det skjer, kan det også bidra til å gjøre det lettere å unngå det. Som vi fikk bekreftet gjennom undersøkelsen, så er ikke feilansettelser noe som nødvendigvis skjer utelukkende fordi den som rekrutterer tar feil avgjørelse. Det kan være andre faktorer som gap mellom forventninger og gap mellom rekrutterer og andre som har

beslutningsmyndighet. Det kan også være vanskelig å helgardere seg mot kandidater som gir et helt annet inntrykk enn det som er virkelighet. Basert på det vi har lært ved å utføre denne undersøkelsen mener vi at arbeidsgivere og andre som arbeider med rekruttering burde øke sitt fokus på feilansettelser. Dersom man greier å redusere antall feilansettelser vil det kunne gagne bedriften med tanke på sparte kostnader og høyere trivsel og motivasjon blant kolleger. Dette vil kunne gi bedriften høyere produktivitet og effektivitet på sikt.

## **8.6 Kritikk til eget arbeid**

I etterkant oppdaget vi at intervjuguiden ikke var optimal. Vi benyttet den riktignok som en huskelapp og fikk stilt oppfølgingsspørsmål som ga oss mer informasjon enn spørsmålene i guiden i seg selv ga oss. Selv om vi fikk mye informasjon som samsvarte med vårt teoretiske fundament og dermed ga oss et godt utgangspunkt for å besvare problemstillingen, så vi i retrospekt at vi ønsket mer informasjon om temaer som manglende fokus mens den feilansatte var i fokus, og motivasjon og holdninger til andre i bedriften. Vi mener dermed at intervjuguiden burde inneholdt mer spørsmål som kunne avdekket enda mer hva som lå bak de sosiale konsekvensene av en feilansettelse.

I analysearbeidet og utarbeidelsen av kjernekategoriene kan vi blitt påvirket av teorien vi skrev for oppgaven. Grunnen til at vi tror det er fordi vi fant mye av det samme som allerede var funnet av Proffice i deres undersøkelse. Det er en liten sannsynlighet for at underbevisstheten vår så mer etter samme type mønster som allerede var avdekket.

## **9.0 Anbefalt videre forskning**

Vi har gjennom vår bacheloroppgave funnet mange ulike faktorer som påvirker bedrifter i bemanningsbransjen ved en intern feilrekruttering. Mange av disse faktorene handler primært om kostnader, men vi avdekket også hvordan medlemmene i bedriftene ble påvirket. Hvis vi skulle forsket videre på dette temaet, hadde vi ønsket å undersøke sistnevnte faktor videre.

Med dette i tankene anbefaler vi andre forskere å avgrense undersøkelsen til å handle mer om hvordan feilrekruttering påvirker medlemmene i organisasjonen. Altså hvordan motivasjon, moral og holdninger blir påvirket. For å få til dette anbefaler vi å benytte kvalitativ metode.

Det er fordi det i tidligere undersøkelser bare har blitt benyttet kvantitativ metode, noe som begrenser dybden i forskningen og muligheten til å få fram disse dyptliggende faktorene.



## 10.0 Litteraturliste:

Aftenposten. En av fem blir syke av jobben. Lesedato 27.mai 2015.

<http://www.aftenposten.no/jobb/En-av-fem-blir-syke-av-jobben-5332442.html>

Alliansepartner. Feilrekruttering. Feilrekruttering koster millioner! Lesedato 14. mai 2015:

<http://www.alliansepartner.no/i/i.aspx?id=185&tid=188>

Alvarez, F. og M. Veracierto. 2001. "Severance Payments in an Economy with Frictions"

*Journal of Monetary Economics*, 47, 477-498. Business Source Premier (12133248)

Academic Work. Kundereferanser rekruttering. Lesedato 05.april 2015:

<https://www.academicwork.no/kundereferanser-rekruttering>

Arbeidsmiljøloven. 2005. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.

Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Stavanger: Universitetsforlaget

Bentolilia, Samuel og Giuseppe Bertola. 2006. "Firing costs and labor demand: How bad is eurosclerosis?" *The review of economic studies*, 57(3): 381-402. Lesedato 25. mai

2015: <http://dept.econ.yorku.ca/~tasso/bb.pdf>

Bendapudi, Neeli og Leonard Barry. 1997. "Customers Motivation for maintaining relationships with serviceproviders". *Journal of Retailing*. 15-39. Lesedato. 25.mai

2015:<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=22f50079-d5b5-46bd-9b69-d60ecdeaa127%40sessionmgr110&vid=1&hid=12>

Bettencourt, Lance og Stephen Brown. 1997. "Contact Employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours." *Journal of Retailing*. 73(1): 39-61. Business Source Premier (9708151365).

Bizztools. Feilansettelser i salg - de skjulte utgiftene. Lesedato 13. mai 2015:

<http://www.biztools.no/default.pl?showArticle=112&pageId=175>

Connell III, Stanley H. 1981. "Training sales managers on motivation". *Training & Development Journal*. 35(11):3-85. Business Source Premier (7465432)

Chrzanowska, Joanna. 2002. E-bok. *Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research*. London. SAGE Publications Ltd. (251248). Lesedato 25. mai 2015:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI1MTI0OF9fQU41?sid=e5232d23-668f-4e32-b196-d36265067ec8@sessionmgr4005&vid=0&format=EB&rid=1>

Denison, Daniel og Aneil Mishra. 1995. "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2): 204-223, Business Source Premier (4434849)

Etikkom. Generelle forskningsetiske retningslinjer. Lesedato 15. mai 2015:

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Gaines-Ross, Leslie. 2008. E-bok. *Corporate Reputation: 12 steps to safeguarding and recovering reputation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. (218595).

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIxODU5NV9fQU41?sid=a6bb771c-f70b-46af-a672-562f478b1346@sessionmgr112&vid=0&format=EB&rid=1>

Gargaro, Kyle. 2014. "Everyone knows if your employees are unhappy."

*Air Conditioning Heating & Refrigeration News*. 252(12):38-38. Business Source Premier (97300885).

Hegnar. Så mye koster det å erstatte en medarbeider. Leserdato 20.mai 2015:

[http://www.hegnar.no/personlig\\_ekonomi/artikkel503688.ece](http://www.hegnar.no/personlig_ekonomi/artikkel503688.ece)

Huselid, Mark. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38(3): 35-672 Business Source Premier (9507312908).

Insivia. Quoter. Leserdato 31. Mai 2015: <http://www.insivia.com/quoter/if-you-think-it%E2%80%99s-expensive-to-hire-a-professional-to-do-the-job-wait-until-you-hire-an-amateur/>

Kunnskapssenteret. Validitet. Lesedato 19. mai 2015: <http://kunnskapssenteret.com/validitet/>

Lima Personell. Dette sier våre kunder om oss. Lesedato 05.april 2015: <http://www.limap.no/article.php/40/Referanser>

NHO Service. Verdt å vite om bemanningsbransjen. Lesedato 05.april 2015: <http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20Bemanningsbransjen/Verdt%20å%20vite%20om%20bemanningsbransjen%202013-2014.pdf>

NHO Service. Bemanningsbarometeret 2013. Lesedato 05.april 2015: <http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20Bemanningsbransjen/Bemanningsbarometeret%202013%20V001.pdf>

NHO Service. Bemanningsbarometeret 4.kvartal 2014. Lesedato 05.april 2015: <http://www.nhoservice.no/getfile.php/Filer/Dokumenter%20Bemanningsbransjen/Bemanningsbarometeret%204.%20kvartal%202014.pdf>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2013. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

PAMA - Proffice Arbeids Markeds Analyse. 2006. Feilansettelser. (PAMA-rapport nummer 4) Hentet fra: [https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-4\\_november-2006\\_feilansettelser.pdf](https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-4_november-2006_feilansettelser.pdf)

Personal og ledelse. "Feilansettelse er dyrt og demoraliserende". Januar, 2015.

Porter, Chris. 2012. "The Hawthorne effect today" *Industrial management*, 54(3):10-15  
Business Source Premier (75332320).

Primeresourced. Causes of employee failure. Lesedato 13. Mai 2015:  
<http://primeresources.com/Articles/Performance%20Management/causes-of-employee-failure.pdf>

Ringdal, Kristin. 2013. *Enhet og mangfold*. Utg. 3. Bergen: Fagbokforlaget.

Schmidt, Frank, John Hunter og Kenneth Pearlman. 1982. "Assessing the economic impact of personell programs on workforce productivity". *Personal Psychology*, 35(2):333-347.  
Business Source Premier (6264449)

Schmidt, Frank, John Hunter, Alice Outerbridge og Marwin Trattner. 1986. "The economic impact of job selection methods on size, productivity and payroll costs of the federal work force: An empirically based demonstration". *Personal Psychology*, 39(1):1-29.  
Business Source Premier (6264816)

Skorstad, Espen. 2008. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Utg 1. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Storeng, Nils H, Tom H. Beck og Arve Due Lund. 2014. *Arbeidslivets spilleregler*. 3 utg.  
Oslo: Universitetsforlaget.

Sutherland, M. og A. Wöcke. 2011. "The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions". *South African Journal of Business Management*, 42(4):23-32. Sabinet (03789098).

Palmer, Alex. 2012. "Engaged employees spur higher customer spend". *Incentive*. 186(6):8-8  
Business Source Premier (83321415)

Pattnaik, Salila Kumar og Rajnish Kumar Misra. 2014. "Employer Attractiveness: A  
Conceptual Framework & Scale Development". *Indian Journal of Industrial  
Relations*. 50(2): 318-327 Business Source Premier (102624867)

Webcruiter. Bibliotek. De positive feilansettelsene kan koste mer. Lesedato 13. Mai 2015:  
[http://www.webcruiter.com/Faglig/Bibliotek/Analyse/De-positive-  
feilansettelsene-kan-koste-mer](http://www.webcruiter.com/Faglig/Bibliotek/Analyse/De-positive-feilansettelsene-kan-koste-mer)

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Larsen og Trond Stang. 2013. *Bedre ledelse*. 1 utg. Latvia:  
Cappelen Damm.

# Vedlegg I: Intervjuguide

## Introduksjon:

- Studerer HR og personalledelse ved Markedshøyskolen.
- Tema for bacheloroppgaven vår er feilrekruttering.
- Vi ønsker å undersøke hvordan intern feilrekruttering i et bemanningsbyrå påvirker bedriften.
- Informasjon om at informanten og bedriften vil være anonyme.
- Godkjennelse av å benytte båndopptaker.

## Om intervjuobjektet:

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
3. Kan du fortelle kort om hvilken bakgrunn du har fra studier og hvilken arbeidserfaring du har?

## Om bedriften:

1. Hvor mange ansatte har bedriften?
2. I hvilken grad er det turnover?
3. Kan fortelle kort om rekrutteringsprosessen bedriften benytter?

## Konsekvenser:

1. Hva legger du i begrepet feilrekruttering?
2. Vet du om det har forekommet feilrekruttering i din bedrift?

- a. Kan du fortelle litt om hva som skjedde etter feilansettelsen?*
3. Hvor ofte mener du at bedriften din opplever feilansettelser?
  - a. Hva tror du man kan gjøres for å unngå det?*
4. Hva tror du årsaken til en feilrekruttering ofte er i din bedrift?
5. Hvordan mener du feilrekruttering kan påvirker bedriften?
6. Hvilke konsekvenser har du opplevd med tanke på feilrekruttering?
7. Hvor mye tror du en feilrekruttering koster i din bedrift?
  - a. Hva tror du bakgrunnen for kostnadene er?*
8. Hvordan vet man at man har feilrekruttert?
9. Hva mener du er mest kritisk ved en feilansettelse?
10. Hva tror du er den mest kritiske faktoren ved feilrekruttering for ledelsen?
11. Hvordan påvirker det deg og din jobb at dine kolleger feilrekrutterer?
12. Hvordan tror du dine (eventuelle) feilansettelser påvirker dine kolleger?
13. Hvordan håndterer dere en feilansettelse?
  - a. Vurderer dere noen ganger andre løsninger?*
14. Tror du en feilansettelse har noen eksterne konsekvenser? Og i så fall på hvilken måte?
15. Har du selv opplevd å bli feilrekruttert til en jobb?
  - a. Kan du fortelle mer om hva som skjedde da?*