



Bacheloroppgave

ADM650 Bachelor Jus og administrasjon

Effektivisering av ansettelsesprosesser i skatteetaten

Tilde Emilie Simonsen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 43

Molde, 31.05.2023



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert, jf. høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht. Personopplysningsloven skal meldes til Sikt for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av Sikt?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 612024

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Tonje Hungnes

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato:

Antall ord: 8034

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med avslutning av bachelor i Jus og Administrasjon ved Høgskolen i Molde.

Jeg vil gjerne rette en stor takk til veileder Tonje Hungnes for mye støtte, konstruktiv kritikk, og raske gode tilbakemeldinger gjennom hele oppgaveskrivingen.

Videre vil jeg takke for informantene for gode svar i intervjuene.

Jeg vil også takke mine medstudenter for støttende og oppmuntrende ord.

Tilde Emile Simonsen

Høgskolen i Molde 31.mai.2022

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven utforsker hvordan ledere i skatteetaten opplevde endringen når de prøvde ut en ansettelsesprosess uten søknadstekst fra kandidater. Hensikten med endringen var å effektivisere ansettelsesprosessen, ved at lederne skulle bruke mindre tid på å gå igjennom søknadene. Søknadsbrev ble byttet ut mot avkryssningsspørsmål og en mer detaljert CV. Grovsorteringen av søknadene skulle bli mer effektiv, og personer som var helt uaktuelle for stillingen ble raskt tatt ut av prosessen.

Gjennom en kvalitativ tilnærming med individuelle intervjuer viser denne oppgaven utfordringer, fordeler og hvordan de ansatte forholder seg til kvalifikasjonsprinsippet, sett fra ledere som har vært med på ansettelsesprosessen.

Endringen førte til at det ble svært vanskelig å skille kandidatene fra hverandre, for mange hadde samme utdanning og erfaring. De måtte også ta inn flere på intervju, da det ble vanskeligere å se personen bak søknaden uten søknadstekst.

Personer som hadde søkt på samme stilling i flere byer, fikk gjennomføre felles intervju med alle lokasjonene. Oppgaven viser at dette var noe som føltes veldig urettferdig for kandidatene, da det ble en veldig presset situasjon. Det kommer også frem i oppgaven at i løpet av ansettelsesprosessen ble det også identifisert for å endre utlysningsteksten for at sikre at kvalifikasjonsprinsippet ikke skulle utelukke verdige kandidater.

Innhold

Kapittel 1 innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling:	3
1.3 Leserveiledning	4
Kapittel 2 Teoretisk rammeverk	4
Kapittel 3 metode	7
3.1 Forskningsdesign	7
3.2 Det kvalitative forskningsintervjuet	8
3.4 Analyseprosessen	10
3.5 Forskningsetikk	11
3.6 Refleksjoner om styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte	11
Kapittel 4, presentasjon av funn	12
4.1 Effektivisering	12
4.2 Standardisering av ansettelsesprosessen	14
4.3 Vanskelig å skille mellom kandidatene	16
4.4 Kvalifikasjonsprinsippets rolle i ansettelsesprosessen.....	18
Kapittel 5 Diskusjon	19
5.1 Diskusjon	19
Kapittel 6 konklusjon og forslag til videre forskning	23
6.1 Oppsummering og konklusjon	23
6.2 Videre forskning.....	25
Referanser	25
Kapittel 7 Vedlegg	26
7.1 Vedlegg Intervjuguide.....	26
7.2 Vedlegg Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	28
7.3 Vedlegg Godkjenning fra Sikt	32

Kapittel 1 innledning

1.1 Bakgrunn

Offentlige virksomheter må utvikle seg i takt med at samfunnet endrer seg gjennom for eksempel Det blir viktig med samarbeid på tvers av sektorer og at det jobbes aktivt med å høste gevinstene av innovasjon og ny teknologi. Det betyr at offentlig sektor må tørre og evne å flytte ressurser til der de kaster mest mulig av seg, inkludert å lage smartere arbeidsprosesser og frigjøre arbeidskraft til andre sektorer der det er hensiktsmessig (Meld. St. 14 (2020-2021)). Det krever god organisering, styring og ledelse.

I skatteetaten innenfor divisjon brukerdiallog ble det høsten 2022 prøvd ut en ny metode for rekruttering, der skatteetaten blant annet kuttet søknadsbrev fra kandidatene i søknadsprosessen. Det er HR-avdelingen hos skatteetaten som har besluttet å prøve ut en ny ansettelsesmetode for å rekruttere nye ansatte innenfor brukerdiallog. Brukerdiallog er en av divisjonene i skatteetaten. Søkerne måtte svare på noen avkryssings spørsmål og skrive en mer utfyllende CV. Deretter ble den innhentede informasjonen brukt til å finne kandidater som skulle inn på intervju. Rekrutteringsprosessen gikk over hele landet, og stillingsutlysningen ble felles for flere byer. Divisjon brukerdiallog jobber med dialog med brukere av skatteetaten. Hensikten er at når de tar bort søknadsbrev blir det brukt mindre tid på å behandle søknader. Når det bare er CV som blir brukt kan det nesten automatiseres. Kandidatene får ett poeng for relevant erfaring, og et poeng for relevant utdanning.

Effektiviseringen av ansettelsesprosessen har et todelt mål. Den handler om å gjøre det lettere for kvalifiserte kandidater å søke, men også om å effektivisere interne prosesser for å kunne jobbe smartere. Ingen organisasjon kan lykkes uten dyktige medarbeidere. Av den grunn er rekruttering og utvelgelse av nye ansatte en av organisasjonenes mest grunnleggende og kritiske oppgaver (Grimsø, 2004). Det å ansette feil kandidat er svært dyrt for en organisasjon, og rekrutteringsfirmaer antyder at det koster et sted mellom 750 000kr og 1 000 000kr for organisasjonen å ansette feil person (Haaland, 2019, s. 21). De fleste arbeidsgivere opplever i dag tøff konkurranse om å få tak i nyansatte, og at man fremover må bruke kraftige virkemidler for å få tak i dem som de ønsker (Haaland, 2019, s. 33). Tradisjonelt har offentlig sektor ikke kunnet konkurrere med privat sektor på de

aller beste kandidatene. Årsakene til dette kan være arbeidsoppgaver, utviklingsmetoder, prestisje eller lønn. En annen faktor som har kommet frem er at ansettelsesprosessen i offentlig sektor er en lang og tidskrevende prosess, og at i løpet av den tiden en offentlig etat bruker på å få en innstilling, kan kandidaten ha fått flere tilbud fra det private markedet fordi private organisasjoner har mer effektive prosesser. For at offentlig sektor skal kunne få tak i gullkandidaten, er det viktig at de henger med på rekrutteringstrendene og blir mer moderne.

Samtidig som prosessen skal effektiviseres skal man innen offentlig sektor også sørge for at kvalifikasjonsprinsippet blir fulgt;

I lov om statens ansettelse, §3 står det om kvalifikasjonsprinsippet.

- (1) Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete, med mindre det er gjort unntak i lov eller forskrift.*
- (2) Ved vurderingen av hvem som er best kvalifisert, skal det legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningen.*

Alle jobbutlysninger som kommer fra statlige organer, er nødt til å følge kvalifikasjonsprinsippet. Dette er for å sikre at den best kvalifiserte søkeren til en utlyst stilling skal bli ansatt. Det skal vurderes ut ifra utdanning, erfaring og personlig egnethet. Personlig egnethet er noe som kan komme fram i et søknadsbrev, men som vil være vanskeligere å få fram på en CV.

I skatteetaten var målet med å effektivisere ansettelsesprosessen todelt; for det første å gjøre det lettere for kvalifiserte kandidater å søke på stillingene og for det andre å standardisere og effektivisere søknadsprosessen internt. Organisasjonen har hele tiden et mål om kontinuerlig forbedring, dette gjelder også rekrutteringsprosessen. Små endringer kan utgjøre store forskjeller. Det vil være aktuelt å se om standardisering og effektiviseringen av ansettelsesprosessen oppleves som en forbedring av de som rekrutterer. Det er interessant å undersøke hvordan bruk av skjønnsutøvelse påvirkes når det eneste arbeidsgiver får vite av informasjon på forhånd er det man ser på en CV. Tanken er at etablerte intervjuguides og standardiserte skåringsprosedyrer vil redusere intervjuers skjønnsvurdering i vurderingen av kandidaten og hvem som blir ansatt (Skorstad, 2008)

1.2 Problemstilling:

. I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan endringer i ansettelsesprosessen oppleves av lederne som ansetter, og få et innblikk i hvilke fordeler og ulemper de opplever ved endring av ansettelsesprosessen. Det vil være interessant å se hvordan denne endringen blir tatt imot, og om den har et annet utfall enn målet med endringen. Følgende problemstilling blir undersøkt:

Hvordan opplever de ansatte effektiviseringen av ansettelsesprosessen?

For å belyse problemstillingen har jeg formulert tre forskningsspørsmål.

Jeg vil med det første forskningsspørsmålet få frem fordeler som har kommet av endringen av metoden for ansettelsesprosessen. Jeg ønsker å få frem hva som har fungert godt, for å se hvilke deler av metoden som vil være gode å ta med seg. Det første forskningsspørsmålet er:

Hvilke fordeler har endringene av ansettelsesprosessen?

Jeg vil med det andre forskningsspørsmålet få frem ulemper som har kommet av endringen i ansettelsesprosessen. Jeg ønsker å få frem hva som har fungert mindre godt, for å se hvilke deler av metoden som ikke vil være gode å ta med. Det andre forskningsspørsmålet er:

Hvilke ulemper har endringene av ansettelsesprosessen?

Det tredje forskningsspørsmålet handler om kvalifikasjonsprinsippet. Bakgrunnen for dette spørsmålet er at det blir mer og mer vanlig at det offentlige tar i bruk metoder og styringsformer fra det private. Det offentlige har flere lover, mål og verdier de må ta hensyn til. En av lovene de må ta hensyn til er at offentlige organisasjoner er lovpålagt til å følge kvalifikasjonsprinsippet i ansettelsesprosesser. Det tredje spørsmålet er:

Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av kvalifikasjonsprinsippet?

Kunnskap om hvordan de ansatte opplever effektiviseringen av ansettelsesprosessen vil kunne bidra til å forbedre ansettelsesprosessen.

1.3 Leserveiledning

Videre i oppgaven kan du lese i kapittel 2 om teoretisk rammeverk til oppgaven. I kapittel 3 er det skrevet om metoden som er valgt og tatt i bruk i undersøkelse, og hvordan det er analysert. Kapittel 4 handler om funn etter bruk av metoden. Kapittel 5 inneholder diskusjon av forskningsspørsmål, konklusjon på problemstillingen og forslag til videre forskning.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil det gjøres rede for teori og tidligere forskning som kan bidra til å belyse problemstillingen som handler om effektivisering av ansettelsesprosesser. Offentlige virksomheter må utvikle seg i takt med at samfunnet endrer seg. De må ta i bruk ny teknologi og jobbe smartere. Det krever god organisering, god styring og ledelse, samarbeid på tvers av sektorer og at det jobbes aktivt med å høste gevinstene av innovasjon og ny teknologi. I perspektivmeldingen (Meld. St. 14 (2020-2021)) kan vi lese at offentlig sektor må tørre og evne å flytte ressurser til der de kaster mest mulig av seg, inkludert å lage smartere arbeidsprosesser og frigjøre arbeidskraft til andre sektorer der det er hensiktsmessig. Vi kan se hvordan perspektivmeldingen oppfordrer offentlig sektor til å utvikle seg i takt med at samfunnet endrer seg. Hvordan skatteetaten prøver ut nye metoder for å se om det kan føre til en mer effektiv rekrutteringsprosess, er en måte å se hvordan perspektivmeldingen har ført til endringer i praksis.

Gjennom de siste 40 årene har det kommet mange nye metoder for styring, organisering og ledelse som har utfordret tradisjonelle offentlige verdier og bidratt til å redusere forskjellen mellom private og offentlige virksomheter (Busch & Wennes, 2009). Offentlig sektor implementerer stadig styringsmetoder fra privat sektor, dette fører til at grensen mellom offentlig og privat sektor blir mer utydelig. Dette kan påvirke både organisasjonsidentiteten og legitimitetsgrunnlaget. Vi kan se at denne endringen kom etter innføringen av New Public Management kom på 1980-tallet. I NPM vektlegges resultat foran prosess og verdigrunnlaget til NPM er effektivitet og mål om å oppnå kostnadseffektivitet (Christensen mfl., 2021; Busch & Wennes, 2009). Disse endringer

skjer for å forsøke å få effektivisert prosessen. Det er viktig at offentlige virksomheter holder seg attraktive.

Rasjonelle prosesser/standardisering

Ifølge et instrumentelt perspektiv antar man at organisasjoner og medlemmene vil handle formålsrasjonelt når de utfører oppgaver og at resultatet av handlingen vil bli som planlagt. Med dette innebærer det en antakelse om at beslutningstakeren har klare mål, og at man har full informasjon om alle mulige alternative løsninger, og om alle konsekvenser av alle alternativene (Christensen et al.,2021) At man antar at organisasjoner er rasjonelle, betyr ikke at hvert medlem i organisasjonen er rasjonelt. Personer kan aldri ha en full oversikt over alle mulige løsninger eller konsekvenser, man må derfor velge de løsningene som gir en tilfredsstillende grad av måloppnåelse, selv om en har til hensikt å være rasjonell (Christensen et al., 2021). Endringen i ansettelsesprosessen er et forsøk på å rasjonalisere prosessen. Dette kan knyttes til tema fordi når det blir implementert en endring i ansettelsesprosessen, vil man ikke vite helt sikkert på forhånd hvordan dette kommer til å påvirke prosessen. Vi kan ikke vite helt sikkert hvordan prosessen blir påvirket, fordi når det omhandler mennesker vil det aldri kunne bli fullstendig rasjonalisert.

Det instrumentelle perspektivet kan bidra til å forklare hvordan man skal vektlegge hierarkisk autoritet eller forhandlingsprosesser og formell struktur, oppbygging og etablering av organisasjoner (Christensen et al.,2021). Standardisering kan defineres som «det å fastsette standarder». Standardisering er prosessen med å iverksette og utvikle tekniske standarder basert på konsensus fra forskjellige parter (Store Norske Leksikon, 2023). Tankegangen bak standardisering av en ansettelsesprosess er at hvis den er godt strukturert, vil det doble sjansen til å finne riktig kandidat (Skorstad, 2008). Dersom organisasjoner tar i bruk etablerte intervjuguider og standardiserte skåringsprosedyrer er det ikke primært intervjuets skjønnsvurdering som avgjør vurderingen av kandidatens prestasjon. Hensikten med standardiseringen er at kandidatene skal behandles likt ved at de får samme spørsmål, og de blir vurdert likt ut ifra svarene de gir (Skorstad, 2008). I ansettelsesprosessen som ble gjennomført i skatteetaten var det etablerte intervjuguider og standardiserte skåringsprosedyrer som ble brukt.

Mye av litteraturen som omhandler ansettelsesprosesser baserer seg på et instrumentelt syn, på grunn av at det handler om hvordan man benytter seg av verktøy for å nå de målene en ønsker å nå. Det handler også om at man noen ganger trenger nye ansatte raskt, og dermed blir det viktigere å få noen fort i jobb i stedet for å fokusere på å finne riktig kandidat (Haaland, 2019, s. 74). Det vil være naturlig å se på forskjellige perspektiver på ansettelsesformer innenfor dette temaet. Finnes det en måte å få riktige kandidater på en effektiv måte? Arbeidsgiver skal bruke en jobbanalyse og anerkjente og validerte måleinstrument som kan forutsi framtidige prestasjoner til å velge blant kandidatene, og kvalitetssikre sin utvelgelse gjennom jevnlig valideringer av seleksjonsverktøyene (Haaland, 2019, s.66). I skatteetaten ble det brukt måleinstrumenter for å måle kandidatene opp mot hverandre. Det er et slikt tankesett som ligger til grunn for det meste av forskning omkring ansettelser. Det prediktive perspektivet bygger på en rekke diskutabile eller endatil feilaktige forutsetninger. Selv om forutsetningene kan være feilaktige eller diskutabile, peker dette mot alternative måter å se ansettelser på, som videre kan gi nye verktøy for å håndtere prosessen på en bedre og mer effektiv måte (Haaland, 2019, s. 66).

Skjønnsutøvelse

Standardisering endrer ikke behovet for å inkludere skjønsmessige vurderinger av hvem søkeren egentlig er. Hva søkeren skriver i et søknadsbrev er en av måtene arbeidsgiver kan få en skjønsmessig vurdering av hvem søkeren er. Det vil variere hvor viktig skjønsmessige vurderinger er ut ifra type stilling det er. Det er innenfor egnethet, motivasjon og kjemi det blir størst nødvendighet for skjønsmessige vurderinger (Rogstad & Sterri, 2016). Disse faktorene kan være vanskelig å få tydelig fram til arbeidsgiver, uten et søknadsbrev.

Ansettelser er ikke bare en rasjonell og formell prosess, det er også et sosialt og felles prosjekt der det bygges relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Både kandidat og arbeidsgiver har forventninger til arbeidsforholdet. Av den grunn er det viktig at det foreligger kommunikasjon, gjensidige tilpasninger og læring. Derfor er organiseringen og gjennomføringen av ansettelsesprosessen så viktig, ettersom det vil signalisere hvordan arbeidsforholdet kommer til å utforme seg (Haaland, 2019, s. 18).

Kapittel 3 metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene som er tatt, og hvordan forskningsdesignet bidrar til å svare på spørsmålet i oppgaven. Metodekapitlet vil inneholde en gjennomgang av hva som er gjort, hvorfor denne metoden er valgt og hvordan dette har påvirket studien.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign vil gi et rammeverk for innsamling og analyse av data, der ulike problemstillinger vil mulig kunne trenge ulike forskningsdesign. Valg av forskningsdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2022).

Forskningsdesignet inneholder hva prosjektet skal fokusere på, hvor lenge prosjektet skal vare, hvordan undersøkelsen skal utføres og hvem som er deltagere i prosjektet. Tema jeg skal undersøke vil være avgjørende for valg av forskningsdesign. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil gi retningslinjer for hvilke metodiske og faglige valg som må tas.

Siden min studie hadde som mål å få et innblikk i hvordan lederne opplevde endringen av rekrutteringsprosessen der det ble tatt bort søknadsbrev, var det naturlig å designe studien som en kvalitativ case-studie. En case-studie er en studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. Man kan forbinde en case-studie med blant annet en organisasjon eller et lokalsamfunn (Jacobsen, 2022). I denne sammenhengen var det interessant å studere divisjon brukerdialog i skatteetaten, for casen kommer fra rekruttering de hadde høsten 2022, da de tok bort søknadsbrev for søkere for stillingsutlysningen deres.

Siden rekrutteringen allerede hadde blitt gjennomført, kom jeg frem til at den beste fremgangsmåten ville være å intervjuere lederne som har hatt ansvar for denne rekrutteringsprosessen, og deres erfaring med metoden og ansettelsesprosessen.

3.2 Det kvalitative forskningsintervjuet

I forskning skiller man mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvalitativ metode har et mål om å kunne dokumentere en helhetlig forståelse av spesifikke forhold, mens kvantitativ metode har et mål om å gi representativ oversikt over generelle forhold. Hvordan man organiserer analysen er forskjellig fra kvantitativ og kvalitativ. I kvalitativ metode gjør man en analyse og tolkning parallelt med datainnsamling, men i kvantitativ metode gjør man en analyse og tolking etter datainnsamling, det er ofte bruk av statistiske teknikker (Jacobsen, 2022). Kvalitativ metode vektlegger ord fremfor kvantifisering i innsamlingen og analyse av datamaterialet.

Intervju er en svært anvendt metode innenfor kvalitativ forskningsmetode. Det åpne individuelle intervjuet er kjennetegnet med at respondent og informant prater sammen som i en vanlig dialog. De dataene som samles inn, kommer i form av ord, setninger og fortellinger. Det legges ingen eller svært få begrensninger på hva informanten kan si. Personlige intervjuer er en form for individualisering. Slike intervjuer får fram det den enkelte informanten har av holdninger og oppfatninger, uten at det tas hensyn til den sosiale sammenhengen. Når man intervjuer flere informanter separat og individuelt, får man også en samling med individuelle synspunkter (Jacobsen, 2022, s.163).

Siden lederne jeg har intervjuet er plassert rundt om i hele landet kom jeg fort frem til at det var best å ta intervjuene over Zoom. Dette gjorde at jeg kunne gjennomføre intervjuet når det passet best for informanten.

Jeg valgte å ha en sterk strukturering av intervjuet, jeg formulerte fullstendige spørsmål og satte de opp i en spesiell rekkefølge. Selv om dette ble gjort, hadde respondenten likevel mulighet til å svare med egne ord (Jacobsen, 2022, s.168).

Siden jeg intervjuet flere personer, var det lurt å ta opptak av intervjuene, slikt at jeg hadde mulighet til å transkribere intervjuene helt ordrett. Dette var informanten klar over før det ble gjort opptak.

Som oppvarmingsdel i intervjuet valgte jeg å ha med spørsmål om informantens stilling, ansvar og erfaring med ansettelsesprosesser. Dette gjorde jeg for å forstå mer av informantens utgangspunkt og bli litt kjent med personen. Videre stilte jeg spørsmål spesifikt om forskjellige temaer i forhold til rekrutteringsprosessen som de hadde på høsten 2022. De teoretiske begrepene og forskningsspørsmålene ble modifisert med den hensikt å legge til rette for gjennomføring av intervjuene på et dagligdags språk.

3.3 Utvalg

Kriteriene som er valgt for utvalget er tett knyttet til problemstillingen. Derfor sier vi at utvalget i kvalitative metoder er formålsstyrt. Formålet med undersøkelsen bestemmer hvilke enheter som skal studeres (Jacobsen, 2022, s.195).

I denne undersøkelsen vil jeg velge enheter som kan gi meg den beste informasjon. Informantene i dette prosjektet er ledere innenfor brukerdiallog i skatteetaten, som hadde ansvar for rekruttering av nye ansatte ved førstelinje på høsten 2022. For å belyse problemstillingen var det viktig for meg at informantene spilte sentrale roller i rekrutteringsprosessen. Fokuset i denne oppgaven ligger på fravær av søknadsbrev og hvordan det har påvirket utvelgelsen av kandidater og hvordan det påvirket prosessen sin helhet. Jeg ble ved hjelp av min kontaktperson satt i kontakt med fem ansatte i skatteetaten, alle var ledere for førstelinje og satt forskjellige plasser i landet. For å gjøre det mer oversiktlig har jeg satt opp en tabell som viser hvor lenge informantene har vært ansatt, hvor lenge de har hatt lederansvar og deres stillingstittel. Navnene er anonymisert, og jeg vil i analyseteksten vise til informant x, se tabell 1:

Informant	Ansatt	Lederansvar	Stillingstittel
Informant 1	30+ år	6 år	Underdirektør
Informant 2	6 måneder	6 måneder	Underdirektør
Informant 3	7 år	3 år	Leder i førstelinje
Informant 4	2,5 år	2,5 år	Underdirektør
Informant 5	13 år	13 år	Gruppeleder

Tabell 1 (*Enheter i undersøkelsen.*)

3.4 Analyseprosessen

Kvalitativ analyse er rettet inn mot å forsøke å forstå deler inn i en større kontekst, og hvordan delene og konteksten henger sammen (Jacobsen, 2022). Jeg holdt intervju med fem ledere innenfor brukerdiallog i skatteetaten, og tok opp intervjuene på en ekstern harddisk. Det gjorde jeg slik at jeg kunne transkribere intervjuene ordrett. Etter intervjuene satt jeg igjen med flere timers opptak. Dette kalles rådata.

Jeg måtte få en oversikt over de dataene som jeg hadde, samt forenkle og redusere informasjonen jeg hadde tilgjengelig, for å få kontroll før analysearbeidet startet. I arbeidet med analysen delte jeg opp det som kom frem i intervjuene i mindre fraser. Dette kan vi kalle for koding av datamaterialet (Jacobsen, 2022). Noen av kodene er styrt av problemstillingen, mens noen kom frem gjennom at informantene tok det opp. Kodene som ble relevante for tematikken i oppgaven var effektivisering, standardisering, kvalifikasjonsprinsippet og utfordring ved å skille mellom kandidater (se tabell 2).

Effektivisering	Standardisering (skåringsspørsmål)	Kvalifikasjons- prinsippet	Utfordring å skille mellom kandidater
Gikk to uker fra annonsen kom ut til kandidater skulle være klare til intervju.	Måtte spørre alle som søkte hvilken by de ville jobbe i.	Var fare for at kvalifikasjonsprinsippet skulle overstyre.	Ingen holdepunkter. Du manglet personen bak.
Enklere for både den som søker og dem som rekrutterer.	Lederne hadde ulik praksis til intervjuene. Ikke alle fulgte malen like nøye.	Utdanningskravet ble endret i løpet av utlysningen, fordi mange søkere manglet utdanningskravet.	Det må være tydelige spørsmål, hvis ikke risikerer man at kandidater sier de har en erfaring de ikke har.
Mer effektiv i utplukkingen. En metode for å grovsortere og luke ut de som var uaktuelle.	Felles intervju for kandidater som søkte flere byer. Dette syntes flere ledere var ubehagelig.	Det ble tatt inn folk på intervju som ikke oppfylte utdanningskravet.	Kandidatene får mulighet til å skåre seg selv.
Ikke like trygg på at du tar riktige kandidater inn på intervju.			

Tabell 2 (Koder fra intervjuene.)

3.5 Forskningsetikk

Det er tre grunnleggende krav som man må sørge for å bli ivaretatt når vi gjennomfører et prosjekt. Disse kravene omhandler informert samtykke, krav til privatliv og krav til presentasjon av data. Informert samtykke handler blant annet om frivillighet. Det er viktig at deltakeren blir informert om at undersøkelsen er frivillig å svare på, og at de er i stand til å bestemme dette selv. Lederne som skal intervjues har blitt spurt på forhånd om de ønsker det. Selv om de har sagt ja, er det viktig at informantene forstår at de kan velge selv om de vil svare på alle spørsmål eller ikke (Jacobsen, 2022).

3.6 Refleksjoner om styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte

Det er ingen metodiske tilnærminger som er helt feilfrie, jeg ønsker derfor å se på styrker og svakheter ved fremgangsmåten for undersøkelsen. Jeg vil se på oppgavens hensyn til reliabilitet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

Når vi skal se på reliabilitet må vi se på om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til. En ting som kan påvirke undersøkelsen i et intervju er hvordan forskeren er i intervjuet. Den som intervjues kan bli påvirket av intervjueren, hvordan den ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk osv (Jacobsen, 2022, s. 251) ... Intervjuer kan også forme samtalen på en retning. Jeg gjennomførte datainnsamlingen så strukturert som mulig gitt min situasjon. Jeg hadde strukturert intervju, slik at jeg skulle ha muligheten for å sammenligne informantenes besvarelser, men ga rom for at informantene kunne snakke fritt selv. Likevel er dette en svakhet innen min valgte metode.

Intern gyldighet går ut på om resultatene oppfattes som riktige. I pragmatisk tilnærming betyr dette at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten. Dette kalles for validering (Jacobsen, 2022, s.240). I denne oppgaven har jeg brukt fem informanter der alle har hatt like oppgaver i forhold til rekrutteringsprosessen. Alle informantene har vært igjennom samme prosess, bare i forskjellige deler av landet. Jeg transkriberte ord for ord av intervjuene og forsøkte å

endre så lite som mulig av det som ble sagt. Dette gjorde jeg for at den interne gyldigheten ikke skulle bli endret ved setningene kunne fått en annen betydning ut fra hvordan de ble sakt i intervju. Dersom jeg hadde hatt tid, ressurser og tidligere erfaring kunne jeg ha brukt andre metoder i tillegg, da det ville styrket troverdigheten ytterligere.

Den eksterne gyldigheten dreier seg om i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt. Siden kvalitative undersøkelser kun har et begrenset antall enheter innenfor et spesifikt område, vil det være vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2022, s.255). Denne oppgaven handler om hvordan ansatte opplever effektivisering av ansettelsesprosesser, og er innenfor skatteetaten. Selv om det er et ganske begrenset område som oppgaven baserer seg på, vil det være funn i oppgaven som kan settes i lys av andre organisasjoners ansettelsesprosesser. Dette er noe som styrker den eksterne gyldigheten. En faktor som kan svekke den eksterne gyldigheten, er at dersom noe fungerte godt for skatteetaten, kan det være at det ikke ville fungert for en annen organisasjon.

Kapittel 4, presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funn som er blitt gjort i intervjuene som jeg gjennomførte med ledere i divisjon brukerdialog hos skatteetaten. Funnene som vil bli presentert er målet om effektivisering, standardisering, utfordring med å skille kandidater og betydning av kvalifikasjonsprinsippet.

4.1 Effektivisering

Et av målene med endringen i rekrutteringen var å effektivisere prosessen. Det var flere av informantene som påpekte at offentlig sektor sine rekrutteringsprosesser er for store og byråkratiske:

Å bli ansatt i skatteetaten er en lang prosess. Det kan gå nesten opp i 2 måneder, så da er det viktig å ha effektive gode prosesser, slik som man har i det private. Kanskje gi litt mer ansvar til oss som ledere (Informant 1).

Fra tidspunktet jeg avdekker et behov, og til jeg har fått ansatt noen tar det 3 måneder. I løpet av den tiden har kanskje gullkandidaten fått tre andre tilbud. Det offentlige trenger å henge mye mer på utviklingen innenfor rekruttering. Slik arbeidsmarkedet er i dag må vi gjøre oss attraktiv på andre måter, prosessene vi kjører i det offentlige i dag er for store og byråkratisk (Informant 4).

Jeg spurte derfor i intervjuene om de mente rekrutteringsprosessen hadde blitt mer effektiv og hva som fungerte godt med metoden de brukte høsten 2022. Kandidatene har litt forskjellige oppfatninger om prosessen har blitt mer effektiv. Det kommer fram i denne uttalelsen:

Jeg tror fra annonsen kom ut og til vi skulle ha intervju objektene klar gikk det to arbeidsuker. ... Den ble mer effektiv der av at man ikke så søknadsbrevene, kun det formelle, men det krevde fryktelig mye i intervjuene for å danne deg et inntrykk av den som var på intervjuet når du ikke hadde noe inntrykk fra før av (Informant 3).

Tiden som gikk fra søknadsfristen gikk ut til de skulle ha klart hvem som skulle videre til intervju, var mer effektiv enn den har vært tidligere. Det krevde derimot mye mer i intervjuene for at lederne skulle klare å danne seg et inntrykk av kandidatene. Når lederne ikke hadde noen inntrykk på forhånd, fikk intervjuene mye større betydning. Flere av lederne meddeler at de tok inn flere på intervju enn det de ville gjort dersom det hadde vært søknadsbrev:

Det gjør det enklere både for den som skal søke og oss rekrutterende ledere at vi slipper å lese gjennom alle søknadstekster. Man får en måte å grovsortere, for å luke ut de som var uaktuelle med en gang. ... Den ble mer effektiv i utplukkingen, men mindre effektiv med at man kaller inn kandidater som man ikke ville kalt inn hvis man hadde hatt et søknadsbrev (Informant 2).

Det kom frem i intervjuene at metoden fungerte godt for grovsortering av kandidater. Personer var helt ukvalifiserte automatisk fjernet fra bunken, og ble ikke kalt inn på intervju. Samtidig forklarer informantene at dem har endt opp med å ta inn flere på intervju enn det de ville gjort dersom det var søknadsbrev i ansettelsesprosessen. En annen

informant trakk også fram at grovsorteringen kan gjøre at man går glipp av kandidater som ikke nødvendigvis har alt av det formelle områdene som gjør at den skårer høyt, men fremdeles ville vært en god kandidat:

Min umiddelbare reaksjon er jo at du bruker mer tid å rekruttere og du er ikke like trygg på at du tar inn riktig person på intervjuer. ... Man kan ikke bare kutte søknadsbrevet for at det er mer effektivt, for å så gå glipp av de gode kandidatene (Informant 4).

Du tar inn folk på intervju som du kanskje ikke hadde tatt inn om du hadde hatt søknadsbrev. Med søknadsbrev ville du kunne sett hvem som ikke vet hva de søker på og som har såpass lav interesse (Informant 2).

Det informantene forteller her er at det vil være gode kandidater som man kan gå glipp av på grunn av grovsorteringen som blir gjort automatisk. Informant 4 mener det blir feil at man skal sette effektivitet over målet med å få inn riktig kandidat. Videre forklarer informant 4 at det ble brukt mer tid på rekrutteringen, fordi det ble tatt inn flere inn på intervju. Informant 2 forteller at det var kandidater som ble tatt inn på intervju som de mener ikke hadde kommet inn på intervju dersom det var søknadstekst. Informant 2 mener et søknadsbrev ville gitt en indikasjon på hvem som ikke visste hva de søkte på og som hadde såpass lav interesse av stillingen.

4.2 Standardisering av ansettelsesprosessen

Et faktum som kom frem i løpet av intervjuene var at stillingsutlysningene var samlet for flere byer. Med dette menes for eksempel utlysninger for stillinger i Trondheim, Oslo, Bergen og Bodø var i samme utlysning. Dette skapte litt forskjellige utfordringer. Blant annet hadde ikke søkerne mulighet til å velge ut hvilke byer de søkte på:

De stillingene jeg rekrutterte i var samlet for tre byer, dette skapte mye ekstra arbeid for vi måtte kontakte alle å høre hvor de eventuelt ville jobbe. Man hadde ingen måte å hake ut hvilken by de kunne tenkt seg å jobbe (Informant 4).

Hadde lokasjon vært avskilt i søknadsprosessen, så hadde det vært mye lettere (Informant 1).

Dette skapte ekstra arbeid for lederne da de måtte ta kontakt med alle søkerne for å høre hvor de ønsket å jobbe. Det var også flere kandidater som søkte i flere byer. Prosessen var lagt opp slik at de utlysningene der det var flere byer fikk et antall med stillinger som skulle fylles opp, men det var ikke satt hvor mange som skulle fylles opp i hver enkelt by. Dette gjorde at lederne måtte diskutere seg imellom hvem som skulle bli innstilt og sammenligne de. For at det skulle være rettferdig for søkerne ble det satt opp en intervjuguide som alle skulle følge. Dette skulle føre til at alle fikk samme spørsmål og dermed ble vurdert etter samme kvalifikasjoner på intervjuet. En av informantene hadde en kommentar til dette:

Det som slo meg, var at vi hadde litt ulik praksis i forhold til intervjumaler. Vi er opptatt av at det skal gjenspeile at vi er innom kvalifikasjonskravene som er forventet i utlysningsteksten. Da la jeg merke til at ikke alle fulgte den malen like nøye. Det ble utfordrende når vi skulle skrive innstillingen (Informant 5).

Det at lederne hadde ulik praksis i forhold til intervjumalene vil være en utfordring som dukker opp når forskjellige ledere skal holde «samme intervju». Alle lederne hadde tidligere erfaringer med ansettelsesprosesser, og har dermed sine egne erfaringer med hva som fungerer godt og ikke. Dette kan føre til at lederne går utenfor malen som er laget for intervjuet, som gjør at man kan begynne å snakke seg vekk fra tema. Ansettelsesprosesser kan ses på som en sosial prosess, og det kan være vanskelig å få den helt standardisert.

En annen utfordring som dukket opp var at det var flere personer som søkte på samme utlysning, men i forskjellige byer. I teorien ville dette ført til at kandidaten ville hatt flere intervjuer med helt like spørsmål, bare forskjellige ledere som holdt intervjuene. De kom derfor fram til at den mest profesjonelle metoden å gjennomføre intervjuene på, var å ha felles intervju med alle lokasjoner som kandidaten hadde søkt på. Dette førte til at en kandidat kunne sitte i intervju med mange ledere som fulgte med over teams. Det kommer frem i intervju:

Det var en person som hadde søkt på alle plassene i felles annonsen, så var det en av lederne som holdt intervjuet, også skulle vi andre sitte å høre på teams. Stakkars den kandidaten var så nervøs. ... Jeg tror vi var ni ledere, som skulle høre på hva han hadde å fortelle (Informant 3).

Jeg synes det var ubehagelig som leder, for jeg fikk så vondt av den kandidaten, som følte han hadde mange ledere på skjermen som egentlig skulle intervjuer han. Selv om det var 1 leder som hadde ansvar for intervjuet, så kunne vi komme med innspill (Informant 1).

Lederne trivdes ikke med denne metoden å gjennomføre intervju. Tanken bak var at det skulle være en effektiv måte å få gjennomført intervjuene med en kandidat og alle lokasjonene. Det førte til at det ble veldig mange som kunne ta del i intervjuet, og det ble en utfordrende situasjon for kandidaten å stå i. Ut fra det lederne har fortalt, førte det til at kandidaten ble svært nervøs. Dette var ikke bare ett intervju som foregikk med flere ledere, men i de andre var det ikke like mange deltagere.

4.3 Vanskelig å skille mellom kandidatene

I intervjuet spurte jeg informantene om hvilke utfordringer som dukket opp når de skulle skille mellom søknadene. Flere av lederne beskrev at det var svært utfordrende å skille mellom søknadene. Mange hadde omtrent samme erfaring og utdanning, og uten søknadsbrev fikk de ikke innblikk i personlig egnethet til kandidatene. Følgende sitat illustrerer dette:

Ingen holdepunkter, kun avkryssningsskjema, man krysset av for det formelle og resten måtte vente til intervju. Du manglet personen bak, det personlige inntrykket og muligheten til å uttrykke seg med ord (Informant 3).

Sitatet peker på utfordringen ved å ikke ha søknadstekst. Utlysningen foregikk internt innenfor skatteetaten. Det gjorde at kun personer som hadde jobbet i etaten kunne søke på stillingene. Videre så de at svært mange av kandidatene hadde veldig lik kompetanse og erfaring. For å klare å skille mellom søknadene var det i tillegg noen «screeningspørsmål». Spørsmålene som kom var blant annet «har du erfaring med veiledning?» og «Har du

erfaring med saksbehandling?». Med disse spørsmålene kom det en uforventet utfordring med at personer har forskjellige definisjoner på veiledning og saksbehandling. En av informantene forklarte dette:

Det må være tydelige spørsmål (screeningspørsmål), om ikke kan man risikere at noen sier de har en annen erfaring enn det de egentlig har. Personer kunne komme på intervju å si at de har erfaring fra både saksbehandling og veiledning. Der det viste seg at kandidaten tok kanskje opp og snakket med 3 brukere i uken, vi er vant til at du skal veilede brukere mellom klokken 9-3 hver dag og kanskje 30-40 personer hver dag. Det er jo litt forskjellige definisjoner på veiledning (Informant 5).

Informanten påpeker at det er vanskelig å vite om kandidaten skjønnte på forhånd at den ikke hadde den erfaringen de mente med spørsmålet eller ikke. Det påpekes også at det viser viktigheten av konkrete spørsmål som ikke kan tolkes på flere måter. Det er en stor forskjell på å ha veiledet tre personer i løpet av en uke, og det å ha veiledet 40 personer i løpet av en dag. Spørsmålene som kandidatene svarte på ga et poengsystem, noe som kommer frem i denne uttalelsen:

Poengsystemet gjør at man lett får en oversikt over hvordan kandidaten selv scorer seg ut ifra søknadsteksten. Scorer man seg selv som en 1-er på alle områdene så kommer man øverst på listen og jeg blir forpliktet til å gi en skikkelig vurdering av kandidaten (Informant 4).

Kandidatene får mulighet til å skåre seg selv ut ifra spørsmålene. Dersom de skårer seg selv helt i toppsjiktet, er lederne forpliktet til å gi en skikkelig vurdering av kandidaten. Dette gir lederne et godt innblikk i hvor kvalifisert kandidaten selv mener den er. Av den grunn vil det være svært viktig med nøyaktige spørsmål, slik at kandidaten får mulighet til å svare mest mulig sant. Som tidligere nevnt så var det flere av informantene som følte på at de manglet personen bak søknaden. Det kommer tydelig frem i disse uttalelsene:

Du fikk ikke dannet deg et bilde av kandidaten på forhånd. Du ser ikke personligheten ved å se på avkryssningsspørsmål (Informant 2).

Jeg syntes ikke det var rettferdig for dem som søkte. Jeg syntes den som søker skal kunne få vise seg fra sin beste side før man kommer på intervju. Jeg syntes man gikk glipp av mye (informant 3).

Informantene forteller at de ikke fikk dannet seg et bilde av kandidatene på forhånd og at de manglet å se personen. Kandidatenes beste sider ble ikke nødvendigvis plukket opp, noe som er uheldig når svært mange kandidater har lik erfaring.

4.4 Kvalifikasjonsprinsippets rolle i ansettelsesprosessen

I intervjuene kom det frem at utlysningen i utgangspunktet hadde et utdanningskrav. Utdanningskravet førte til at kvalifikasjonsprinsippet ikke lot lederne ta inn personer som ikke hadde riktig utdanning på intervju. Det kommer frem i følgende utdrag:

Det var en fare i utgangspunktet for at kvalifikasjonsprinsippet skulle overstyre, for vi fikk først ikke lov å ta inn folk som ikke hadde utdanningskravet, men dette fikk vi ryddet bort underveis (Informant 4).

Vi startet med kvalifikasjonsprinsippet, men da så vi at vi ekskluderte veldig mange av de på søkerlisten fordi de hadde den relevante erfaringen som vi hadde behov for, men de målte ikke opp på utdanningsnivået (Informant 1).

Det ble endret til «relevant arbeidserfaring kan kompensere for utdanningskravet». Dette betyr som det sier, at dersom kandidaten har relevant arbeidserfaring, vil det kunne kompensere for utdanningskravet som står i utlysningen. Det var mange som var midlertidig ansatte som søkte på utlysningen, dermed ville erfaringen være viktigere enn utdanningskravet.

På grunn av svarene jeg fikk av kandidatene valgte jeg å spørre om det var noen som ble ansatt som ikke hadde riktig utdanning eller erfaring.

Jeg tok inn i hvert fall to personer som ikke oppfylte utdanningskravet, også hadde jeg en som ikke hadde noe særlig erfaring med kundeservice (Informant 4).

Det kommer frem fra informanten at det var kandidater som ble ansatt som ikke hadde det ønskelige utdanningen. Det kommer også frem at det ble ansatt en person som ikke hadde erfaring med kundeservice.

Jeg hadde to som søkte, der den ene hadde bachelor, mens den andre hadde arbeidserfaringen. Den som hadde bachelor hadde ikke arbeidserfaringen, og jeg ente da opp med å innstille personen som hadde jobberfaringen over den med bachelor (Informant 1).

Her kommer det fram fra informanten at det var et tilfelle der ene hadde utdanningen som var ønsket, men ikke erfaringen. Mens det var en annen kandidat som hadde det motsatt. Kandidatene ble satt opp mot hverandre, der det var en ledig stilling. Informanten forteller deretter at de endte opp med å ansette kandidaten som hadde erfaringen over kandidaten som hadde utdanningen.

Kapittel 5 Diskusjon

5.1 Diskusjon

I dette kapittelet skal jeg analysere funnene i lys av relevant teori med formål om å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittelet er strukturert i henhold til de tre forskningsspørsmålene.

Hvilke fordeler har endringen av ansettelsesprosesser?

I analysen kom det frem både fordeler og ulemper med endringer i ansettelsesprosessen. Jeg vil først fokusere på fordelene som ble identifisert. En av fordelene som ble fremhevet, var at det var en mer effektiv grovsortering av søknadene. Kandidatene ble bedt om å rangere seg selv i ved hjelp av et avkrysnings skjema, og de som rangerte seg selv høyt, ble lederne pliktet til å gjøre en grundig vurdering av. Denne metoden er i samsvar med det prediktive perspektivet. Haaland (2019) beskriver dette perspektivet med at arbeidsgiver

tar i bruk en jobbanalyse og anerkjente og validerte måleinstrument som kan forutsi framtidige prestasjoner til å velge blant kandidatene, og kvalitetssikre sin utvelgelse gjennom jevnlig valideringer av seleksjonsverktøyene. Vi kan også trekke inn Perspektivmeldingen (2020-2021) som understreker behovet for at offentlige tjenester utvikler smartere arbeidsprosesser. Metoden bidro til en kvalitetssikring av utvelgelsen ved å sikre at de som ble valgt ut blant søknadene, faktisk oppfylte kvalifikasjonskravene for stillingen. Kandidater som var helt uaktuelle ble dermed eliminert tidlig i prosessen (Meld. St. 14 (2020-2021)).

En annen fordel som ble identifisert i analysen, var økt effektivitet med intervjuene. Det ble avdekket at flere kandidater som hadde søkt på samme stilling i flere byer. Siden skatteetaten følger etablerte og standardiserte intervjumaler, bestemte skatteetaten at alle lokasjoner skulle samles digitalt for kandidatene som hadde søkt på flere byer. På denne måten kunne en kandidat som hadde søkt på samme stilling i flere byer ha ett intervju. Uten denne tilnærmingen ville kandidaten måttet gjennomføre flere identiske intervjuer. Denne praksisen er i samsvar med Haalands (2019) teori om å utnytte tilgjengelige verktøy for å oppnå effektivisering.

Effektiviseringen av ansettelsesprosessen er et forsøk på å skape mer rasjonelle prosesser ved å redusere subjektive vurderinger. Det er i tråd med det Christensen (2021) skriver om det instrumentelle perspektivet og hvordan organisasjoner er rasjonelle, men ikke alle menneskene er rasjonelle i organisasjonen.

Hvilke ulemper har dukket opp på grunn av endringen av ansettelsesprosessen?

Nå vil jeg utforske ulempene som ble identifisert i funnene.

En ulempe som ble avdekket gjennom analysen var at det var begrensede muligheter for skjønnsmessig vurdering av kandidatene. Det kom frem i analysen at lederne manglet holdepunkter på kandidatene. Det manglet en forståelse av personen bak søknaden, det personlige inntrykket og kandidatens mulighet til å uttrykke seg med ord. Dette samsvarer med Rogstad og Sterri (2016) som argumenterer for at standardiseringen ikke eliminerer behovet for den skjønnsmessige vurderinger. Ansettelsesmetoden som ble brukt begrenset mulighetene for skjønnsmessig vurdering før intervjuene. Det kommer frem i analysen er at ledere ikke ble like trygg på kandidatene som ble tatt inn på intervju. Det ble tydelig at

intervjuene krevde betydelig mer innsats for å danne et inntrykk av kandidatenes motivasjon, kjemi og personens egnethet. Dette funnet viser at selv om standardiserte metoder kan effektivisere ansettelsesprosessen, er det viktig å erkjenne at enkelte aspekter ved kandidatens kvalifikasjoner og personlighet kanskje ikke kan bli fullstendig standardiserte prosesser alene.

I analysen fremkom det at det var felles utlysning for flere byer, noe som viste seg å være en ulempe for effektiviseringen av ansettelsesprosessen. På kandidatens ønskelige lokasjon ble det ikke innhentet informasjon, noe som resulterte i at lederne måtte kontakte hver enkelt kandidat for å finne hvilke lokasjoner de ønsket å søke på. Dette ekstra steget tok tid, og bidro til at effektiviseringen ikke fungerte på alle områder. Det funnet er ikke i tråd med intensjonene i Perspektivmeldingen (2020-2021) som oppfordrer organisasjoner til å ta i bruk den teknologien og de midlene som er tilgjengelig for å kunne effektivisere. Hvor kandidatene ønsket å jobbe kunne vært et spørsmål som ble lagt sammen med avkrysningsspørsmålene som søkerne fikk. Dette funnet understreker viktigheten av å vurdere alle aspekter av ansettelsesprosessen og implementere tiltak som bidrar til en helhetlig effektivisering.

En annen ulempe som kommer frem i analysen er at lederne ikke fulgte intervjumalen konsekvent under intervjuene, noe som skapte utfordringer i vurderingen av hvilke kandidater som skulle bli ansatt. Lederne måtte derfor ha diskusjoner på tvers av byene for å avgjøre hvem som skulle tildeles hvilke stillinger. Slik som Skorstad (2008) skriver, gir etablerte intervjuguider og standardiserte skåringsprosedyrer mulighet for at kandidater blir behandlet likt ved at de får samme spørsmål og videre blir vurdert med svarene de gir. I prosesser som involverer menneskelige faktorer er det utfordrende å oppnå fullstendig standardisering. Ut ifra teorien Skorstad (2008) skriver at det blir, kan det forklare at det blir en ulempe at lederne har forskjellige tilnærminger til intervjumalene. Vi kan trekke inn det instrumentelle perspektivet her, som sier at vi antar at organisasjoner er rasjonelle, men ikke alle som er i en organisasjon er rasjonelle. Vi har begrenset rasjonalitet, man kan ikke vite alle mulige konsekvenser på forhånd (Christensen et al., 2021)

Som tidligere nevnt i diskusjon, ble det gjennomført felles intervjuer for kandidater som hadde søkt på samme stilling i flere byer. Selv om dette bidro til effektivisering av prosessen, kom det frem i analysen at det var en ulempe for kandidatene. Lederne følte at

situasjonen ble svært overveldende for kandidatene som ble intervjuet med flere ledere samtidig. Det ble ikke rettferdig ovenfor kandidaten, da det ble en svært presset situasjon. Dette aspektet kan ses i av Haaland (2019) og hans teori om ansettelse som en sosial prosess. Hvordan gjennomførelsen av ansettelsesprosessen blir gjort, signaliserer hvordan arbeidsforholdet vil være. Av den grunn er det en ulempe om kandidatene har et svært ubehagelig intervju med flertall av ledere.

Det kom frem i analysen at standardiserte skåringsspørsmål, som ble benyttet i denne ansettelsesprosessen, kunne føre til misforståelser blant kandidatene. Dette førte til at de kunne feilaktig oppgi at de hadde kvalifikasjoner de egentlig ikke hadde. Dette er en av ulempene som kan dukke opp dersom man tar i bruk standardiserte prosesser. Dette strider imot det Skorstad (2008) skriver om at standardiserte skåringsprosedyrer gir kandidatene mulighet til å bli behandlet likt. Dersom kandidatene misforstår spørsmålene kan de ende opp med å feilaktig påstå at de har en kvalifikasjon som de egentlig ikke besitter. Dette resulterer i at kandidatene ikke blir vurdert under de samme forutsetningene som andre kandidater.

Et annet funn som kommer frem av analysen er at relasjonen mellom kandidatene og lederne var helt fraværende før intervjuet. Kandidaten hadde ingen mulighet til å kunne vise seg fra sin beste side, før de eventuelt ble tatt inn på intervju. Det ble påpekt av lederne at dette var urettferdig ovenfor kandidatene. Dette er i tråd med det Haaland (2019) skriver om at ansettelse kan bli sett på som en sosial prosess. Ansettelsesprosesser er ikke bare en rasjonell og formell prosess, det er også et sosialt fellesprosjekt der det skal bygges relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Metoden som blir brukt for gjennomføring av ansettelsesprosessen vil gi signaler til kandidatene for hvordan arbeidsforholdet vil utformes.

Hvordan påvirkes effektiviseringen av rekrutteringsprosessen av kvalifikasjonsprinsippet?

Det kommer frem av analysen at utlysningsteksten ble endret i løpet av rekrutteringen på grunn av kvalifikasjonsprinsippet. Ved første utlysning var det et utdanningskrav, men etter en stund ble det klart at det var svært mange potensielle kandidater ble utelukket på

grunn av utdanningskravet. Annonseteksten ble endret til at det sto «relevant arbeidserfaring kan kompensere for utdanningskravet.

Skatteetaten er et statlig forvaltningsorgan. Dette gjør at skatteetaten er pliktig til å følge kvalifikasjonsprinsippet som kommer av lov om statlig ansettelse §3. Det kommer frem av lov om statlig ansettelse §3(1) at den best kvalifiserte søkeren skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete, med mindre det er gjort unntak i lov eller forskrift. Dette betyr at skatteetaten er pliktet til å gi stillingen til den kandidaten som er best kvalifisert. Ved vurdering av hvem som er best kvalifisert skal det ifølge §3(2) legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningen.

Det kommer frem av analysen at det ble tatt inn flere kandidater som ikke hadde det ønskelige utdanningskravet, men som hadde relevant erfaring. Det kommer også frem at det var kandidater med relevant erfaring som ble valgt over kandidater som hadde utdanningskravet. Dette samsvarer med det Rogstad og Sterri (2016) skriver om at standardisering av rekrutteringsprosessen ikke endrer behovet for den skjønnsmessige vurderingen. Rogstad og Sterri (2016) skriver også at det er størst nødvendighet med skjønnsmessige vurderinger når det er snakk om motivasjon, egnethet og kjemi. Når det er personer som har erfaringen og ikke utdanningen som er ønsket, blir det tatt en skjønnsmessig vurdering som går ut på kandidatens motivasjon og egnethet.

Kapittel 6 konklusjon og forslag til videre forskning

6.1 Oppsummering og konklusjon

Målet med denne oppgaven var å finne ut hvordan lederne i skatteetaten opplevde å endre rekrutteringsmetoden ved å ta bort søknadsbrev. På bakgrunn av dette har jeg drøftet og analysert følgende problemstilling:

Hvordan opplever de ansatte effektiviseringen av ansettelsesprosessen?

Denne studien har benyttet et kvalitativt design som forskningsmetode, der det er gjennomført intervjuer med 5 ledere fra ulike lokasjoner i skatteetaten. Gjennom analysen av funnene kan det konkluderes med flere viktige punkter.

For å oppsummere funnene mine vil jeg trekke frem hvordan de standardiserte utplukkingsmetodene blant søknadene førte til en mer effektiv grovsortering av kandidater. Imidlertid viste det seg at det ble vanskelig å skille mellom søknadene til kandidatene, noe som resulterte i økt arbeidsbelastning i intervjuene.

Videre ble det avdekket at avgrensningsspørsmålene som kandidatene måtte svare på var ikke var tilstrekkelig klare. Dette tillot kandidater kunne å hevde at de hadde kvalifikasjoner de egentlig ikke hadde. Det kommer også frem i analysen at lederne ikke alltid fulgte intervjuguider nøye, noe som skapte komplikasjoner når det skal velge ut hvem de skulle ansette. Det ble også observert i analysen at mangel på søknadsbrev førte til at flere ble innkalt på intervju enn det de ville vært ved tilfellet hvis søknadsteksten var tilgjengelig.

Siden det var felles utlysning for flere byer, oppsto det ekstra arbeid for lederne, da de måtte konsultere alle kandidater for å høre hvilke lokasjoner de ønsket å søke på. Samtidig ble det gjennomført felles intervjuer med kandidater som hadde søkt på flere lokasjoner, noe som gjorde prosessen mer effektivt ved at ett intervju tilsvarte flere intervjuer. Det ble imidlertid påpekt av lederne at denne tilnærmingen ikke var en rettferdig sett fra kandidatens perspektiv, da dette ble en svært presset situasjon for kandidatene.

I løpet av ansettelsesprosessen ble det også identifisert for å endre utlysningsteksten for at sikre at kvalifikasjonsprinsippet ikke skulle utelukke verdige kandidater.

Denne studien har bidratt til å forstå og belyse flere problemområder i rekrutteringsprosessen som ble gjennomført i skatteetaten på høsten 2022. Resultatene kan gi grunnlag for forbedringer og justeringer i fremtidige rekrutteringsprosesser.

6.2 Videre forskning

Det er av betydelig verdi å utforske ulike aspekter av rekrutteringsprosessen gjennom videre forskning. Noen relevante temaer som vil være interessante å undersøke videre kan være fordeler og ulemper knyttet til standardiserte avgrensningsspørsmål, der søkerne selv tar stilling til spørsmålene under søknadsprosessen.

En annen interessant problemstilling for videre forskning er hvordan ledere håndterer bruken av standardiserte intervjumaler som de ikke selv har utarbeidet. Her kan man undersøke hvilke hensyn HR-avdelinger må ta for å kunne utvikle og implementere slike standardiserte intervjumaler.

Videre kunne man også utforske beste praksis når det gjelder kandidater som har søkt på flere like stillinger innenfor samme organisasjon, og hvilke tiltak som best kan sikre en rettferdig og effektiv vurdering av disse kandidatene.

Referanser

- Busch, T. & Wennes, G. (2009, 21. desember). Identitet og identitetsledelse- nye utfordringer for offentlig sektor. *Idunn*, ss. 18-37.
- Christensen, T. Egeberg, M., Lægreid, P., & Aars, J. (2021). *Forvaltning og politikk* (5.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimlø, R. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere* (2.utg.). Oslo: Gyldendal.
- Haaland, F. H. (2019). *Å knytte bånd*. Oslo: Gyldendal.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*(3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (4.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg). Oslo: Abstrakt forlag .
- Johansen, O. & Sætersdal, H. (2018). *HR og personalledelse* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nilsen, B. R. & Wennberg, A. (2018, 14. februar). *Personal eller HR – hva er forskjellen?* Lederne. <https://lederne.no/artikler/human-resource-personal-eller-hr-hva-er-forskjellen/>
- Regjeringen. (2021). *Perspektivmeldingen St.14 (2020-2021)*.
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2016). *Rettmessig forskjellsbehandling*. Fafo-rapport 2016:23.
- Skorstad, E. (2008). *Retten person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Store Norske Leksikon. (2018, 14. august). *Standardisering*. Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/standardisering>

Kapittel 7 Vedlegg

7.1 Vedlegg Intervjuguide

I innledning av intervju må forskeren:

- Presentere seg selv
- Informere om prosjektet og hva man kommer til å stille spørsmål om
- Si litt om konsekvenser ved å være med på intervjuet, for eksempel tilbakemelding om resultat

- Gå igjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet avsluttes
- Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informanten skal kunne identifiseres
- Informere om informantens rett til når som helst å avslutte intervjuet.
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare.

Del 1 av intervju, om informanten

1. Kan du starte med å si litt om hvem du er, stilling, ansvar og hvor lenge du har jobbet her?
2. Hvordan er din erfaring med ansettelsesprosesser?
 - a. Har du vært involvert i mange?
 - b. Hva har vært din rolle?

Del 2, Forankring hos de ansatte

1. Når fikk dere først beskjed om endringen?
2. Endret dere på utlysningen ettersom prosessen ble endret?
3. Hvilke endringer kom i utlysningene?
4. Hva var bakgrunnen for endringen?
 - a. Hva var målene for endringen?
5. Hva synes du om at endringen ble innført?
 - a. Forstår du behovet for endringen?

Del 3, Erfaringer med metoden

1. Hva tenker du fungerer godt? Gjerne utdyp
2. Hva mener du ikke fungerer? Gjerne ut
3. For deg som skal velge ut kandidater, hvordan så den prosessen annerledes ut?
4. Hvilke utfordringer dukket opp når du skulle skille mellom søknadene?
5. Hvordan type informasjon manglet fra søkerne?
6. Hvordan utfordringer oppsto når du skulle velge ut personer til intervjuet?
7. Hva la du mest vekt på når du så på søkerne?
8. Ble personer som nødvendigvis ikke hadde riktig erfaring/utdanning tatt med videre?
9. Ble prosessen overstyrt av kvalifikasjonsprinsippet?
10. Følte du at du fikk noen relasjon til kandidatene før intervjuene?

a. Var det noe forskjell på relasjonen på forhånd, nå enn tidligere?

11. Hva var dine erfaringer med metoden?

Del 4, når kandidatene er valgt ut

1. Ble riktige kandidater fanget opp?
2. Hadde kandidatene den motivasjonen dere var ute etter?
3. Ble prosessen mer effektiv?
 - Hvis du skulle bestemt hvordan ville du gjennomført prosessen? Begrunn
 - Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si som ikke har kommet fram tidligere?

7.2 Vedlegg Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Fargekoder:

Blå tekst – Kontaktinfo

Svart tekst – obligatorisk informasjon

Vil du delta i forskningsprosjektet

**«Hvordan har rekrutteringsprosessen blitt påvirket etter
at søknadsbrev har blitt fjernet?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan brukerdialog sin rekrutteringsprosess er blitt påvirket når søknadsbrev ble fjernet fra ansettelsesprosessen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med bacheloroppgaven er å se på fordeler og ulemper som har kommet med endring i ansettelsesprosessen i Skatteetaten. Endringen gikk ut kutte ut søknadsbrev i

ansettelsesprosessen, og kun ta i bruk CV som middel for å finne kandidater innenfor divisjon brukerdiallog i skatteetaten.

Bacheloroppgaven er skrevet av student Tilde Emilie Simonsen, som studerer jus og administrasjon ved Høgskolen i Molde.

I intervjuet vil det bli stilt spørsmål om erfaringer med metoden for å finne kandidater, og resultatet av metoden. Oppgaven vil se på endringen fra lederens perspektiv, og tidligere forskning som er gjort.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Tilde Emilie Simonsen og Høgskolen i Molde er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget av enheter består av ledere som har gjennomført en rekruttering innenfor brukerdiallog i skatteetaten. Det er 7 ledere som vil få forespørsel om å bli med på forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du er med på et intervju som vil ta deg ca. 1 time. Intervjuet vil inneholde spørsmål om rekrutteringsprosessen, og hvilke fordeler/ulemper som har kommet med endringen om å ta bort søknadsbrev.
- Personlig informasjon vil ikke utgis.
- Det som blir sagt under intervjuet vil brukes for å drøfte problemstillingen og forskning rundt tema.
- Lydopptak fra intervjuet vil bli slettet etter at bacheloroppgaven er levert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Dette vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver. Bacheloroppgaven vil legges ut offentlig, men alle intervju kandidater vil være anonymisert. Påstander som kommer fram i intervju vil ikke kunne spores tilbake til enhetene.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil være student (Tilde Emilie Simonsen) og veileder (Tonje Hungnes) som vil ha tilgang på intervjuinformasjonen.
- Navnet og kontaktopplysningene vil bli erstattet med kandidat og nummer. Navneliste vil lagres adskilt fra øvrige data.
- Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes? Prosjektet vil etter planen avsluttes 31.mai.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Molde har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Tilde Emilie Simonsen, Høgskolen i Molde.

Epost student: Tildeemsi@gmail.com Nummer student: +47 413 44 737

Epost veileder: Tonje.hungnes@himolde.no

- Vårt personvernombud: *Personvernombud ved Høgskolen i Molde: Merete Ludviksen*
+47 712 12 118
Merete.ludviksen@himolde.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

Tonje Hungnes

Tilde Emilie Simonsen

--

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At opplysninger som kommer fram av intervju vil bli brukt ved bachelor-oppgaven til Tilde Emilie Simonsen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.3 Vedlegg Godkjenning fra Sikt


28.05.2023, 15:23

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Bacheloroppgave 2023](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 612024	Vurderingstype Automatisk 	Dato 15.03.2023
Prosjekttittel Bacheloroppgave 2023		
Behandlingsansvarlig institusjon Høgskolen i Molde – Vitenskapelig Høgskole i Logistikk / Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap		
Prosjektansvarlig Tonje Hungnes		

Student

Tilde Emilie Simonsen

Prosjektperiode

08.02.2023 - 31.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier
 - personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
- Helseopplysninger
- Seksuelle forhold eller seksuell orientering

Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser

Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene

- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra

Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjema.sikt.no/641042b6-7859-4f6a-aa4b-d0bb588b5b00/vurdering>

1/2

28.05.2023, 15:23

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon.

Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

