

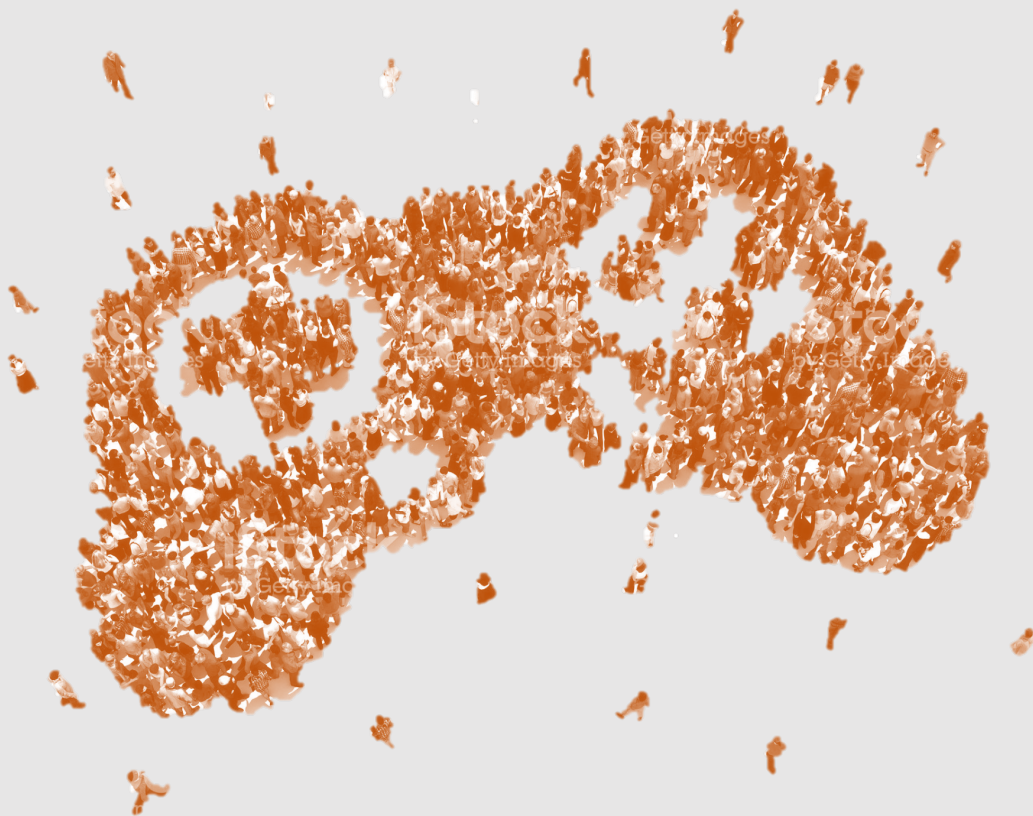
333590

333175

333587

*BACHELOROPPGAVE*

# «GAME ON» FOR REKRUTTERERE



**HØYSKOLEN KRISTIANIA**

Vår 2018

BCR3102

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på tre fantastiske år på bachelorstudiet HR og Personalledelse på Høyskolen Kristiania. Dette har vært tre givende år, hvor vi har utviklet oss enormt både faglig og personlig. Vi startet bachelorprosessen med valg av tema sommeren 2017. Siden da har vi vært innom flere vinklinger og problemstillinger, før vi i februar 2018 besluttet oss for den endelige problemstillingen for oppgaven. Prosessen har vært svært lærerik og morsom, men også utfordrende. Vi er samtidig veldig stolte av det resultatet vi nå sitter igjen med!

Det er flere som har hjulpet oss på veien, som vi vil takke. Først og fremst vil vi takke alle informanter, som fungerte som gode sparringspartnere i starten av prosessen. Dere har i stor grad bidratt til at vi fikk en langt bedre forståelse av sentrale temaer og begreper. Videre vil vi takke våre respondenter som har bidratt med sine synspunkter og erfaringer med gamification. Vi vil særlig takke EVRY, som har tillatt våre respondenter å bruke arbeidstiden på å bli intervjuet. Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder, Helene Tronstad Moe, for god støtte, motivasjon og konstruktive tilbakemeldinger. Din tilstedeværelse og væremåte har vært svært viktig for oss, og gjort at vi har klart å bevare roen og holde motivasjonen oppe gjennom hele prosessen.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for å ha holdt ut sammen gjennom alle våre eksamener og bacheloroppgaven. Prosessen har vært preget av både latter og frustrasjon, og vi har virkelig fått erfare hva vi kan få til med et godt samarbeid.

**God lesning!**

Oslo, 20. mai 2018

333587, 333590, 333175

## **Sammendrag**

**Temaet:** I denne oppgaven har vi valgt å se på hvordan gamification kan benyttes som et testverktøy i rekruttering. Vi har valgt følgende problemstilling: “Hvilke implikasjoner har bruk av gamification som testverktøy sett fra et kandidatperspektiv?” Som det fremgår av problemstillingen ønsker vi å sentrere oppgaven rundt kandidatens opplevelse.

**Formålet:** Hensikten med oppgaven har vært å bidra med ny kunnskap og forståelse om et fenomen som er relativt ukjent for mange i HR-bransjen. Gamification har også vært et “buzz-ord” lenge, og vi ønsket å finne ut av hva det handler om. Særlig var vi interessert i å finne ut av hvorvidt det har en opplevd nytteverdi, eller om det bare er underholdning.

**Teori:** I teorikapittelet gir vi en grunnleggende innføring i gamification. I tillegg har vi tatt for oss teori knyttet til rekruttering og employer branding. Hensikten med dette er å se gamification i en større kontekst, og forhåpentligvis skape en forståelsesramme for leseren.

**Metode:** Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Dette har vært hensiktsmessig for å tilegne oss en dyp og grundig forståelse av begrepet gamification, og hvilke implikasjoner dette gir for rekrutteringsprosessen. Vi har benyttet oss av semistrukturerte intervjuer som den primære datainnsamlingsmetoden.

**Resultater:** Våre funn avdekket hovedsakelig tre implikasjoner som kandidatene vurderte som sentrale ved bruk av gamification i rekruttering. Disse er employer branding, spillopplevelse og etikk. Hovedfunnet vårt er at gamification er særlig viktig i forhold til å skille bedriften fra andre arbeidsgivere og for skape en unik kandidatopplevelse.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 <i>Motivasjon og bakgrunn for valg av tema</i> .....	6
1.2 <i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i> .....	6
1.3 <i>Avgrensninger</i> .....	7
1.4 <i>Presentasjon av EVERY</i> .....	7
1.5 <i>Disposisjon og struktur for oppgaven</i> .....	8
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>9</b>
2.1 <i>Gamification</i> .....	9
2.1.1 <i>Hva er et spill?</i> .....	9
2.1.2 <i>Hva er gamification?</i> .....	9
2.1.3 <i>Hva er gamification ikke?</i> .....	10
2.1.4 <i>Games, gamification og game-based assessments</i> .....	10
2.1.5 <i>Fordeler og ulemper ved bruk av gamification</i> .....	11
2.2 <i>Rekruttering</i> .....	12
2.2.1 <i>Arbeidspsykologiske testverktøy</i> .....	13
2.2.2 <i>Evnetester</i> .....	14
2.2.3 <i>Kandidatens reaksjon på testing</i> .....	14
2.4 <i>Employer branding</i> .....	16
2.5 <i>Den psykologiske kontrakten</i> .....	17
<b>3.0 Metodisk tilnærming</b> .....	<b>19</b>
3.1 <i>En fenomenologisk tilnærming</i> .....	19
3.2 <i>Kvalitativ metode</i> .....	19
3.3 <i>Utvalg</i> .....	21
3.3.1 <i>Rekruttering av respondenter</i> .....	21
3.4 <i>Datainnsamling</i> .....	22
3.4.1 <i>Dybdeintervju</i> .....	22
3.4.2 <i>Intervjuguide</i> .....	23
3.4.3 <i>Gjennomføring</i> .....	24
3.5 <i>Analyse av data</i> .....	24
3.6 <i>Forskningsetikk</i> .....	26
3.7 <i>Metoderefleksjon</i> .....	27
3.7.1 <i>Pålitelighet</i> .....	27
3.7.2 <i>Overførbarhet</i> .....	28
3.7.3 <i>Troverdighet</i> .....	29
<b>4.0 Presentasjon av funn</b> .....	<b>30</b>
4.1 <i>Funn 1: Employer branding</i> .....	30
4.1.1 <i>Kjennskap til bedriften</i> .....	30
4.1.2 <i>Psykologiske kontrakten</i> .....	32
4.1.3 <i>Innfrielse av den psykologiske kontrakten</i> .....	33

<b>4.2 Funn 2 Spilloplevelsen</b> .....	<b>35</b>
4.2.1 Førsteintrykk og reaksjoner på møtet med gamification.....	35
4.2.2 Forskjellen mellom spill og evnetester.....	36
4.2.3 Gjennomføring av spillet .....	37
4.2.4 Brukervennlighet.....	39
<b>4.3 Etikk</b> .....	<b>40</b>
4.3.1 Objektivitet.....	40
4.3.2 Ansiktsvaliditet .....	42
<b>4.4 Oppsummering av hovedfunn</b> .....	<b>43</b>
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>44</b>
5.1 Employer branding.....	44
5.2 Spillopplevelse.....	47
5.3 Etikk.....	49
5.4 Oppsummering av diskusjonen.....	51
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>53</b>
6.1 Refleksjon omkring våre konklusjoner.....	54
6.2 Anbefalinger til videre forskning.....	54
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>56</b>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Forsidebilde hentet fra Arts & Publics asbl

## 1.0 Innledning

Digitalisering og ny teknologi har de siste årene vært i stadig større fokus innen HR (Human Resources). HR Norge uttalte i 2017 følgende utsagn i Dagens Perspektiv: «Det er ingen tvil om at digitaliseringen har gjort sitt inntog i HR, og ingenting tyder på at den raske utviklingen stanser». I tråd med dette er behovet for kompetanse større enn noensinne (Skorstad 2015, 24). Kampen om de beste hodene synes å være særlig hard når det gjelder digital kompetanse. Det er de digitale hodene som skal sikre videre utvikling og konkurransedyktighet i fremtiden. Videre forventer kandidatene i dag et høyere nivå av kommunikasjon, tilbakemeldinger og effektivitet i rekrutteringsprosessen, og firmaer må tilpasse seg dette for å sikre de beste kandidatene. Prioritering av kandidatopplevelsen er den største fremvoksende trenden innen global rekruttering (Karr 2016, 42). Virgin hevder at dårlige kandidatopplevelser i rekrutteringsprosessen potensielt kan skade kandidatens oppfatning av en bedrift resten av deres liv (Chahal 2016, 20).

Samtidig kan mange av de metodene som benyttes i rekrutteringsbransjen synes å være utdaterte. Alle vil bli digitale, men fortsetter å jobbe på «gamlemåten» (Rønne 2016). Dette stiller således nye krav til HR og rekrutteringsbransjen. Tomas Chamorro-Premuzic (2015) peker i en artikkel fra Harvard Business Review på tre fremvoksende alternativer til tradisjonell rekruttering, hvorav gamification er en av dem. Gamification gjør rekrutteringsprosessen mer personlig og morsom, og kan på den måten vekke interesse og engasjement for organisasjonen (Weekes 2014). Ekspertene innen rekruttering hevder at gamification kan bidra til å tiltrekke kandidater, skape et innovativt bilde av arbeidsgiveren og bidra til å forutsi kandidaters fremtidige jobbprestasjoner. Gamification representerer på mange måter et pågående skifte mot en mer interaktiv rekrutteringsprosess i kampen om de beste hodene (Zielinski 2015). Mye kan tyde på at gamification vil innta en stadig større rolle innen rekruttering fremover, i tråd med teknologiutviklingen. Det er med andre ord “game on” for rekrutterere som ønsker å vinne konkurransen om de beste talentene i et hardt arbeidsmarked (Zielinski 2015).

## 1.1 Motivasjon og bakgrunn for valg av tema

I denne bacheloroppgaven ønsket vi å lære mer om digitalisering, teknologi og nye trender innen HR. Vi kom over begrepet gamification i en artikkel i Dagens Næringsliv, som omhandlet IT-bedriften EVRY og hvordan de benytter gamification i rekruttering av Graduates. Vi ønsket å fordype oss i dette fenomenet og hvordan det kan brukes i rekrutteringssammenheng. Gamification har allerede vært et “buzz-ord” i HR i noen år, og vi ser at flere norske bedrifter har begynt å ta det i bruk. Vi er av den oppfatning av at det vil få en stadig viktigere rolle for HR fremover. Samtidig er dette et felt vi mangler kompetanse på, og det er kompetanse vi ønsker, og mener vi trenger, for å være attraktive senere i arbeidsmarkedet. Digitalisering vil skape både utfordringer og muligheter innen HR, og vi ønsker å være bedre rustet til å møte disse gjennom vår bacheloroppgave. Vi håper samtidig at oppgaven kan bidra til økt kunnskap og forståelse hos andre studenter, HR-kolleger og bedrifter der ute.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Bacheloroppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

*“Hvilke implikasjoner har bruk av gamification som testverktøy sett fra et kandidatperspektiv?”*

For å besvare vår problemstilling har vi benyttet oss av tre forskningsspørsmål:

1. *“På hvilken måte er bruk av gamification i rekrutteringsprosessen med på å forme kandidatenes inntrykk av EVRY?”*
2. *“Hvordan opplever kandidatene å bli møtt med et spill i en rekrutteringsprosess?”*
3. *“Hvilke etiske aspekter oppfatter kandidatene som vesentlige i bruk av gamification?”*

Det første forskningsspørsmålet er knyttet til hvilket inntrykk kandidatene har av EVRY. Vi vil med det undersøke hvorvidt gamification har reflektert på EVRYs employer brand, og på hvilken måte det har bidratt til å forme en psykologisk kontrakt mellom EVRY og kandidatene. Det andre forskningsspørsmålet skal fange opp mer konkret hvordan kandidatene opplevde å spille et spill i en situasjon man vanligvis ikke forbinder med spill. Det siste forskningsspørsmålet handler om hvorvidt kandidatene opplevde at gamification bidro til en mer etisk og rettferdig seleksjonsprosess. Dette mener vi er et sentralt spørsmål ettersom gamification reiser noen etiske dilemmaer knyttet til krysningen mellom teknologi

og mennesker. Forskningsspørsmålene har gjennomsyret hele oppgaven, og vært førende for både datainnsamling, dataanalyse og diskusjon.

### **1.3 Avgrensninger**

I denne oppgaven legger vi til grunn at gamification handler om bruk av spillelementer i en sammenheng som i utgangspunktet ikke har noe med spill å gjøre. Gamification har ikke til hensikt å underholde slik som vanlige spill, men kan for eksempel benyttes til læring, utvikling eller rekruttering. Som det fremgår av problemstillingen har vi valgt å avgrense oppgaven gjennom å kun se på kandidatopplevelsen. Vi vil følgelig ikke belyse vår problemstilling fra rekrutterers perspektiv. Hensikten med dette er å kunne gå i dybden og få frem mange nyanser. Samtidig har vi kun valgt å se på bruk av gamification i rekruttering. Gamification benyttes imidlertid i flere andre sammenhenger, deriblant læring og utvikling. Disse temaene vil ikke belyses i denne oppgaven. Vi har videre begrenset oss til å se på hvordan EVRY benytter gamification i sin rekrutteringsprosess av graduates. Hos EVRY viser graduates til en gruppe unge, nyutdannede kandidater, og som er opptatt av digitalisering av samfunnet.

### **1.4 Presentasjon av EVRY**

EVRY er et av Nordens ledende IT-tjeneste og programvareselskap. I Norge leverer de rundt en tredjedel av alle IT-tjenester og har ansvar for mange samfunnskritiske systemer. De leverer for eksempel signering med elektronisk signatur i nettbanken og skatteoppgjøret fra Skatteetaten. EVRY's visjon er: «Creating digital advantage for tomorrow's leaders». Visjonen deres underbygges videre av deres fire verdier, som er: Anticipate needs, Go beyond expectations, Perform together og Empower and inspire.

I 2017 igangsatte EVRY et pilotprosjekt hvor de benyttet gamification som et testverktøy for å screene kandidater til deres graduate-program, kalt "Digital Talent Program". EVRY ønsket å benytte gamification i rekrutteringen av sine graduates for å fremstå som en attraktiv aktør for fremtidens talenter. Samtidig ønsket de å bygge en objektiv prosess med høy kvalitet og god kandidatopplevelse. Gamification har fått stor interesse blant ledere internt i bedriften, og oppmerksomhet i media og fra andre bedrifter. Så fremt vi vet er EVRY den eneste bedriften i Norge som benytter gamification i rekrutteringssammenheng. De skal imidlertid i 2018 starte og videreselge gamification som et testverktøy til andre virksomheter i Norden.



EVERY opplever at gamification har forenklet deres rekrutteringsprosess betraktelig. Søkerne får tilsendt en link til spillet direkte, og CV og søknad blir følgelig ikke vurdert før senere i prosessen. Skåren kandidatene får på spillene vil måles opp mot en relevant normgruppe for den gitte stillingen. EVERY sier de har fått mye positive tilbakemeldinger fra kandidatene som har vært gjennom gamification. Kandidatene har påpekt at gamification er et friskt pust etter å ha gjort de samme testene i mange andre prosesser hos andre selskaper. De har også trukket fram at det har bidratt til å reflektere positivt på EVERYs employer brand. EVERY hevder også at gamification har bidratt til å rekruttere flere kvinner inn i selskapet.

### **1.5 Disposisjon og struktur for oppgaven**

Bacheloroppgaven består av totalt seks kapitler. Vi vil i kapittel to redegjøre for det teoretiske rammeverket for oppgaven. Hensikten med dette kapitlet er å få en forståelse av de sentrale begrepene som er relevante i forhold til vår problemstilling. I kapittel tre skal vi gjøre rede for de metodiske valgene vi har tatt underveis i prosessen. Formålet er å skape transparens og åpenhet omkring vår undersøkelse, slik at våre funn skal kunne etterprøves. I kapittel fire skal vi presentere de sentrale funnene vi har gjort, og fremheve viktige sitater. I kapittel fem vil vi drøfte våre funn opp mot teorien, samt komme med egne fortolkninger. Avslutningsvis vil vi, i kapittel seks, presentere våre konklusjoner og refleksjoner rundt disse.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for de teoretiske perspektivene som er relevante sett i lys av vår problemstilling. Innledningsvis vil vi se på teori knyttet til spill og gamification. Videre vil vi redegjøre for teori relatert til rekruttering, med særlig fokus på arbeidspsykologisk testverktøy og etikk. Avslutningsvis vil vi se på employer branding og den psykologisk kontrakt.

## **2.1 Gamification**

### **2.1.1 Hva er et spill?**

Salen og Zimmerman (2004, 80) definerer spill som “a game is a system in which players engage in an artificial conflict, defined by rules, that results in a quantifiable outcome”. Av definisjonen fremgår noen elementer som kjennetegner hva et spill er. For det første er spill noe kunstig, det vil si noe som skiller seg fra virkeligheten i både tid og sted. Konflikt viser til en maktkamp gjennom for eksempel konkurranser eller samarbeid, mellom flere deltakere eller mellom deltakeren og spillsystemet. Videre er regler et sentralt element, da de skaper en struktur for spillet og setter rammer for hva spilleren kan og ikke kan gjøre. Kvantifiserbart utfall viser til at spilleren får en numerisk score eller poengsum ved slutten av spillet, og dermed enten vinner eller taper. Det er gjerne dette punktet som skiller spill fra mer uformelle leker eller aktiviteter (Salen og Zimmerman 2004, 80).

### **2.1.2 Hva er gamification?**

Gamification defineres som “the use of game design elements in non-game contexts” (Deterding m.fl. 2011, 2). Av definisjonen fremgår det at gamification handler om bruk av spillelementer i en sammenheng som i utgangspunktet ikke har noe med spill å gjøre. Gamification har imidlertid ikke til hensikt å underholde slik som vanlige spill, men kan for eksempel ha til hensikt å motivere ansatte eller benyttes i rekrutteringssammenheng (Deterding m.fl. 2011, 2).

Cheong, Filippou og Cheong (2014, 233) peker på tre aspekter som er særlig vesentlige i implementering av gamification. Det første er å forstå målgruppen. I vår oppgave er målgruppen for gamification graduates, altså unge, nyutdannede mennesker med digital kompetanse. Disse har gjerne utdanning innen IT eller økonomi. Cheong, Filippou og Cheong (2014, 233) hevder at IT-studenter har god kjennskap til spill. Resultatene fra deres studie

viste at alle studentene som deltok i undersøkelsen hadde spilt spill, og videre at 74, 5% spilte pc-spill minimum en gang i uken. Det kan derfor virke naturlig å anta at graduates er en hensiktsmessig målgruppe for gamification. Det andre aspektet er å beslutte hva spillerne skal gjøre, altså formålet med systemet eller aktiviteten. I denne sammenheng skal vi se på hvordan gamification benyttes i seleksjonsprosessen, som et verktøy for å måle generelle mentale evner. Det tredje aspektet er å benytte de rette spillelementene for å motivere spillerne til å handle (Cheong, Filippou og Cheong 2014, 233). Som nevnt er det ulike elementer som kjennetegner spill, og det er viktig å ha et bevisst forhold til disse elementene. Et spill skal ikke bare være morsomt, men det må også være forankret i validerte, psykometriske testverktøy. Barrett (2016, 2) hevder at spillene skal kunne gi meningsfull og jobbrelatert informasjon om kandidatene, samt kunne fungere som et prediktivt analyseverktøy for fremtidige rekrutteringsbeslutninger. Dette vil vi utdype nærmere nedenfor.

### **2.1.3 Hva er gamification ikke?**

Kapp (2012, 12) peker på at det er ulike misoppfatninger av hva gamification er. For det første benyttes ofte mekanismer som poeng, belønning og badges for å beskrive gamification. Det er imidlertid andre mer komplekse elementer, slik som engasjement, historiefortelling, problemløsning og visuelle uttrykk, som utgjør selve fundamentet i begrepet gamification (Kapp 2012, 12). Dette er faktorer som ofte utelates til fordel for mer unyttige elementer, som poeng og belønning. Barrett (2016, 2) hevder at det ikke er noe poeng å inkludere slike underholdende effekter bare for å gjøre det. Videre er ikke gamification noe nytt, til tross for at begrepet har fått større oppmerksomhet de siste årene. Spillmekanismer er tatt i bruk av militæret i århundrer gjennom "krigsspill" og simuleringer (Kapp 2012, 13). En tredje misoppfatning er at man bruker gamification på en effektiv måte ved å benytte noen få game-elements, i en ellers kjedelig sammenheng. Det sentrale er imidlertid å skape en helhetsopplevelse. Når alle elementene spiller sammen, vil gamification skape en merverdi som er større enn den verdien de ulike elementene gir hver for seg (Kapp 2012, 15).

### **2.1.4 Games, gamification og game-based assessments**

I en White Paper publisert av Cut-e i 2017 (4), skilles det mellom games, gamification og game-based assessment. De påpeker at dette er tre begreper som brukes om hverandre, men som i realiteten er tre ulike ting. Et spill, *games*, er en strukturert form for lek som ofte

benyttes til underholdning eller til læring (Cut-e 2017, 5). *Gamification* er psykometriske tester som inneholder spillelementer, slik at de blir mer engasjerende (Cut-e 2017, 6). Det handler om å legge til elementer som vanligvis finnes i spill til andre områder, slik som kommunikasjon, utvikling eller vurdering. Dette kan for eksempel gjøres ved å “gamifisere” et eksisterende psykometrisk testverktøy, ved å tillegge testen en kontekst, ulike nivåer, badges, poeng og interaksjon. Hensikten med dette er å gjøre opplevelsen mer engasjerende og tiltalende for kandidatene. Gamification er fortsatt prinsipielt sett psykometriske tester. De er utviklet for å måle jobbrelevante egenskaper som kognitive evner og personlighet. Det er også metoder som er valide og robuste prediktorer for jobbsuksess, men som har blitt tilpasset for å kunne inkludere spillelementer. *Game-based assessments* er spesiallagde spill som gjør psykometriske målinger av kandidatens adferd underveis i spillet (Cut-e 2017, 7). Kandidatene må ta reelle beslutninger i spesifikke situasjoner. Som et resultat kan man få verdifull informasjon om kandidatens atferd, preferanser, kognitive evner og personlighet. I vår oppgave er det først og fremst gamification vi undersøker. Våre respondenter har vært gjennom spill som er basert på tradisjonelle testverktøy, men som i tillegg inneholder spillelementer.

### **2.1.5 Fordeler og ulemper ved bruk av gamification**

Cut-e (2017, 8) presenterer videre i sin White Paper noen fordeler og ulemper ved bruk av gamification i rekrutteringssammenheng. En av de største fordelene er at gamification skaper motivasjon og engasjement. En tilsynelatende kjedelig oppgave kan bli svært morsom ved å legge til spillelementer. Cut-es White Paper (2017, 8) hevder at dette bidrar til at færre dropper ut i løpet av rekrutteringsprosessen, og øker sannsynligheten for å skaffe de beste kandidatene. En annen fordel de peker på er at brukervennligheten er svært høy da spillene kan gjennomføres på flere ulike plattformer, slik som smarttelefoner og PC. Videre gir spillene verdifull informasjon og innsikt, som også kan brukes videre til læring og utvikling etter at kandidaten er ansatt.

Cut-es White Paper (2017, 9) presenterer også noen mulige baksider ved å ta i bruk spill i rekrutteringssammenheng. Det kan for det første være kostbart å oppdatere og utvikle spillene, særlig for mindre bedrifter. Ved å bruke gamification, kan dette problemet unngås fordi spillene i utgangspunktet er psykometriske tester. En annen utfordring som trekkes frem er at noen rett og slett ikke liker å spille. Dette kan potensielt hindre kandidater i å søke da spillet gjerne vil kunne tiltrekke en bestemt gruppe mennesker. Samtidig viser Kapp (2012,

18) til at hele 67% av amerikanske hjem spiller pc- eller videospill, og at 26% av de som spiller er over 50 år. Gamification kan derfor trolig benyttes overfor de fleste grupper på arbeidsplassen i dag. Det kommer bare an på hvordan det vinkles (Weekes 2016, 15). Videre kan en argumentere for at et spill kun er morsomt dersom det ikke er noe som står på spill. I rekrutteringssammenheng skal kandidatene vurderes og spiller om en jobb. I en slik sammenheng er det ikke nødvendigvis så gøy å spille lenger. Cut-es White Paper (2017, 8) understreker samtidig at det er viktig å være klar over at man ikke kun kan introdusere gamification og forvente at det skal gjøre hele rekrutteringsprosessen bedre. Formålet er først og fremst å rekruttere den best kvalifiserte kandidaten, gjennom rettferdige og objektive kriterier. En siste utfordringen er at spillet burde være tilpasset den aktuelle rollen den rekrutteres til. Det kan trolig være vanskelig for enkelte å se relevansen ved å testes gjennom et spill for å få en jobb (Cut-e 2017, 8).

## **2.2 Rekruttering**

Rekruttering kan defineres som «en prosess eller et sett med aktiviteter som har som mål å tiltrekke og ansette kvalifiserte individer til en bestemt stilling til en lavest mulig kostnad» (Berg m.fl. 2014). Rekruttering er altså ikke en enkelt aktivitet, men handler om å gjennomføre ulike aktiviteter for å få de riktige personene interessert i stillingen (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 140). Rekrutteringsprosessen begynner vanligvis ved at det oppstår et behov for ny eller økt arbeidskraft (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 145). Ideelt sett bør bedriften gjennomføre en jobbanalyse, som viser til de metodene vi benytter for å kartlegge sentrale kriterier for en stilling. Jo mer eksplisitte kriterier vi har, jo mer sannsynlig er det at vi lykkes med ansettelsen (Skorstad 2015, 38).

Jobbanalysen er videre førende for hvilke seleksjonsmetoder vi velger. Seleksjon, eller utvalgelse viser til de metodene bedriften benytter for å velge mellom de kandidatene som er tilgjengelige for en stilling (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 141). Gjennom riktige metoder skal bedriften sikre at de finner den rette personen til stillingen, og testing og vurdering av personlige egenskaper er sentrale ledd i denne prosessen (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 140).

### 2.2.1 Arbeidspsykologiske testverktøy

Arbeidspsykologiske testverktøy ønsker å måle om en person oppfyller kravene til en stilling eller ikke. Iversen (2015, 36) definerer en psykologisk test som «et måleinstrument eller en prosedyre som anvendes for å avdekke hvor mye en person har av en bestemt egenskap eller karakteristika». Arbeidspsykologiske tester kan blant annet brukes til seleksjon, rådgivning og utvikling (Skorstad 2015, 106). Overført til vår problemstilling er dette aktuelt ettersom vi studerer gamification som et arbeidspsykologisk testverktøy. Den videre litteraturgjennomgangen om arbeidspsykologiske testverktøy vil derfor være relevant for å besvare vår problemstilling.

Når en bedrift velger hvilken arbeidspsykologisk test den vil benytte, er det flere aspekter den må ta hensyn til. Det er spesielt viktig å innhente informasjon om testens reliabilitet, validitet og normgruppe (Skorstad 2015, 308). En reliabel metode er en metode som er pålitelig og stabil. Dette vil si at man kan stole på at metoden gir samme resultater ved gjentatte målinger. Det er ulike forhold som kan påvirke reliabiliteten, deriblant konteksten, testtakeren og egenskaper ved testen (Skorstad 2015, 288). Validitet viser til metodens gyldighet, altså at vi vet hva som faktisk måles, og at vi måler det vi vil måle (Skorstad 2015, 296). Det er ulike former for validitet og i denne sammenheng ser en særlig på den prediktive validiteten. Det er den prediktive validiteten som kan si noe om sammenhengen mellom jobbprestasjon og testresultatene. Den er spesielt viktig i rekrutteringssammenheng for å forutsi fremtidig jobbprestasjon (Skorstad 2015, 111). Schmidt og Hunter (1998) konkluderer i sin metaanalyse med at den mest gyldige predikatoren for å antyde fremtidig jobbprestasjon og læring, er generell mental evne. En normgruppe er et større utvalg som har prøvd testen. Hensikten med en normgruppe er å innhente informasjon om gjennomsnitt og standardavvik for lettere å kunne sammenligne resultater (Skorstad 2015, 277).

Det er flere fordeler ved bruk av arbeidspsykologiske testverktøy. Først og fremst kan det bidra til å skape en bedre struktur på rekrutteringsprosessen. Bruk av testverktøy gir videre en metode som allerede er forhåndstestet, og som har mål på prediktiv validitet. Samtidig bidrar testene til en mer objektiv vurdering av kandidatene, og gir alle lik mulighet til å vise hvem de er. Videre tillater bruk av tester å hente inn informasjon på en mer effektiv måte, og det kan bli enklere å sammenlikne kandidatene opp mot hverandre fordi testresultatene uttrykkes i tall (Skorstad 2015, 108-109).

### **2.2.2 Evnetester**

Wall Street Journal definerer intelligens som: «generell mental kapasitet som blant annet involverer evnen til å resonnerer, planlegge, løse problemer, tenke abstrakt, forstå komplekse ideer, lære raskt og dra nytte av erfaringer» (Skorstad 2015, 121). Innen forskning på intelligens har det vært uenighet om hvorvidt det er en overordnet enkeltfaktor eller flere faktorer som påvirker hvordan folk presterer (Skorstad 2015, 120). De fleste eksperter tar imidlertid i dag først og fremst utgangspunkt i en overordnet g-faktor for sine modeller, og vi vil derfor ha dette som utgangspunkt videre (Skorstad 2015, 122). Psykologen Charles Spearman var en av de første som hevdet at det var grunnlag for å snakke om en generell faktor, også kalt en g-faktor. G-faktoren mente han var relevant for all type oppgaveløsninger (Iversen 2015, 41). Det er ulike benevnelser på denne generelle faktoren, deriblant omtales den gjerne som intelligens eller General Mental Ability (Skorstad 2015, 120).

### **2.2.3 Kandidatens reaksjon på testing**

En generell evnetest vil som regel gi et godt bilde av kandidatens generelle mentale kapasitet. Slike tester kan imidlertid virke fremmedgjørende på kandidatene, da oppgavene sjelden minner om ordinære arbeidsoppgaver. Til sammenlikning vil mer spesifikke evnetester gjerne oppleves som mer relevante for den aktuelle stillingen. Jo mer jobbrelevante og relevante metodene er, desto mer oppleves de som rettferdige. Høy ansiktsvaliditet blir dermed viktig (Furnham 2008, 42). Ansiktsvaliditet handler om hvorvidt kandidatene forstår hvorfor testen benyttes i seleksjonsprosessen (Skorstad 2015, 132-133). Det er derfor viktig å kommunisere hensikten, nytteverdien og bruksområdet overfor kandidatene når man benytter en generell evnetest.

Det er videre flere faktorer som kan påvirke kandidatenes opplevelse av hvor rettferdig en seleksjonsprosess er. Ifølge Furnham (2008, 60) kan dette være hvilke forventninger kandidatene har til prosessen i forkant, hvor kjent de er med seleksjonsprosesser, og hvor valide de opplever at testene er. Dersom testene oppleves som valide, vil kandidatene i større grad oppleve personlighets- og evnetester som en rettferdig måte å teste på (Furnham 2008, 60).

### 2.3 Rettferdig testing

Etikk er sentralt i rekrutteringssammenheng, og særlig i vurdering av ulike seleksjonsmetoder. Som vist i 2.2 er jobbanalysen førende for hvilke seleksjonsmetoder en bør velge, og vil derfor være avgjørende for å tilrettelegge for etisk seleksjon. Det er nærmest umulig å tilrettelegge for en 100 prosent rettferdig seleksjonsprosess (Skorstad 2015, 252). En rettferdig seleksjonsprosess vil i prinsippet kjennetegnes av at kandidatene blir vurdert ut ifra relevante egenskaper og kvaliteter for jobben. Det vil si at kriterier som ikke berører selve jobbprestasjonen ikke er en del av beslutningsprosessen (Skorstad 2015, 252). Skorstad (2015, 254) peker særlig på noen argumenter som taler for en rettferdig seleksjonspraksis. Først og fremst tiltrekker man seg de beste kandidatene dersom det kun er de jobberelaterte kriteriene som er benyttet som beslutningsgrunnlag. Videre er det med å øke mangfoldet på arbeidsplassen, samtidig som man overholder eksisterende lover og regler på området (Skorstad 2015, 254). En rettferdig seleksjonspraksis er i tillegg med på å bygge bedriftens rykte og renommé i markedet.

Vi vil videre peke på to sentrale begreper i relasjon til rettferdig testing, nemlig bias og adverse impact. Bias beskrives i statistikken som systematiske feil i estimeringen av en gitt verdi. En test som systematisk over- eller underestimerer verdien til variabelen som måles, vil ha bias (Skorstad 2015, 265). Dette innebærer at resultatet blir påvirket av eksterne bakgrunnsvariabler som i utgangspunktet ikke er relevant for det som måles, som eksempelvis kjønn, etnisitet, og alder. Adverse impact handler om negative bivirkninger eller utilsiktede effekter av de ansettelsesbeslutningene som fattes. Det kan være snakk om adverse impact dersom utvelgelsespraksisen viser seg å resultere i at visse grupper systematisk ikke kommer gjennom nåløyet (Skorstad 2015, 265). Adverse impact skyldes som regel usaklig forskjellsbehandling, som følge av at det er benyttet kriterier knyttet til kjønn, etnisitet, alder, eller liknende. Samtidig er det viktig å påpeke at adverse impact ikke nødvendigvis handler om direkte diskriminering, men om ubevisste mentale prosesser (Furnham 2008, 61).

Videre er språk et viktig aspekt å ta hensyn til knyttet til rettferdig testing. Alle tester som innehar språklige elementer vil til en viss grad måle språkferdigheter. Dersom kandidater ikke behersker språket i testen, vil den kunne gi et feilaktig bilde av personens evner eller personlighet. Dette er særlig aktuelt overfor kandidater som har et annet morsmål enn det språket som benyttes i testen (Skorstad 2015, 267). Det er derfor viktig at testene har fravær



av bias, slik at den ikke systematisk forskjellsbehandler grupper og resulterer i adverse impact (Skorstad 2015, 268).

Videre finnes det også noen fallgruver knyttet til bruk av nettbaserte tester. En av de største farene er knyttet til testtakerens kunnskap. Kandidatene kan ha varierende erfaring med moderne teknologi, og vil dermed kunne oppleve ulik grad av trygghet ved nettbasert testing (Skorstad 2015, 173). Sett i lys av vår problemstilling er dette relevant da gamification innebærer testing gjennom en applikasjon på telefonen, som igjen forutsetter at kandidaten har erfaring med og tilgang til en smarttelefon. Dette kan føre til at testene favoriserer enkelte kandidater fremfor andre, og at testresultatene reflekterer kandidatens teknologikunnskap fremfor de evnene testen er ment å måle. Testadministrator bør derfor forsikre seg om at kandidatene har den nødvendige kjennskapen til teknologien i forkant. Samtidig er det færre og færre kandidater som ikke har erfaring med moderne teknologi, selv om noen vil ha større utfordringer enn andre (Skorstad 2015, 173).

En annen fare ved nettbasert testing handler om sikkerhet i forhold til kandidatens identitet og til selve testen og testresultatene. Kandidatens identitet er knyttet til om det er rett person som gjennomfører testen, eller om noen forsøker å jukse ved å la noen andre ta testen for seg. Dette er noe bedrifter må være oppmerksomme på og iverksette tiltak for. Sikkerhet knyttet til selve testen og testresultatene dreier seg om at utenforstående ikke skal ha tilgang på oppgaver, normering, rapportgenerering og algoritmer knyttet til testen (Skorstad 2015, 174).

## **2.4 Employer branding**

Employer branding er en viktig del av rekrutteringsarbeidet. Simon Barrow var den første til å ta begrepet i bruk i 1990, da han besluttet å ta i bruk sin erfaring og kunnskap om *Consumer brand management* inn i rekruttering (Barrow and Mosley, 2005). Employer branding handler om arbeidsgivers merkevare. Ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014, 142) kan arbeidsgivers merkevare beskrives som “hva folk her og nå forbinder med en organisasjon, og virksomhetens rykte som arbeidsgiver”.

Employer branding handler om alle de tiltak bedriften gjør for å kommunisere til både eksisterende og potensielle ansatte om hva som gjør bedriften til et attraktivt sted å jobbe (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 142). Ifølge Store Norske Leksikon (2018) kan et sterkt

employer brand gi bedriften et godt omdømme og et konkurransefortrinn i kampen om den mest attraktive arbeidskraften. De rekrutteringsbeslutningene man gjør og seleksjonsmetodene man velger kan ha stor innvirkning på kandidatens opplevelse, motivasjon og oppfatning av bedriften. Som poengtert er employer branding også viktig for å styrke forholdet til de eksisterende ansatte. Ifølge Leveraas (2013, 3) employer branding ha en bieffekt gjennom at de ansatte opplever en motivasjon og stolthet ovenfor det arbeidet det gjør, hvilket resulterer i et ønske om å skulle yte enda mer.

Collins og Han (2004, 2) studerte hvordan forskjellige insentiver påvirker rekrutteringsintensiteten, med det menes det hvor mange søkere organisasjonen fikk per stilling. De konkluderte her med at det som hadde størst effekt på både antall søkere og kvaliteten på søkerene, var Employer Branding. Deres funn foreslår videre at organisasjoner må være bevisste i deres valg av rekrutteringspraksiser. Praksisene må være på grunnlag av Rekruttering er ikke en “one-size-fits-all practice”, men må tilpasses de organisasjonsmessige faktorene som danner kjernen i organisasjonen (Collins og Han 2004, 39). Overført til vår problemstilling innebærer det at gamification eksempelvis ikke nødvendigvis passer for alle bedrifter. De employer branding-aktivitetene virksomheter benytter, må reflektere bedriftens identitet og kjernevirksomhet.

## **2.5 Den psykologiske kontrakten**

En bedrifts employer brand vil påvirke hvordan kandidatene oppfatter en bedrift og hvilke forventinger de har til dem som arbeidsplass. Dette henger sammen med psykologisk kontrakt, som defineres av Rousseau (1989, 121) som: “individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organization”. En psykologisk kontrakt er dannet når et individ oppfatter at de bidragene han eller hun gir forplikter organisasjonen til å gi noe tilbake. En psykologisk kontrakt er dermed subjektiv, og partene i et kontraktsforhold trenger ikke nødvendigvis å være enige om disse forpliktelsene (Rousseau 1989, 124).

Det er flere sentrale faktorer som bidrar til å fremme et individs tro på at det foreligger en kontrakt. Dersom et løfte er gitt, og jo mer eksplisitt og verifiserbart det er, desto sterkere vil troen på at en kontrakt eksisterer bli (Rousseau 1989, 124). En annen sentral faktor er arbeidsforholdets varighet. Jo lengre arbeidsforholdet varer, der partene stadig gir og tar, desto dypere vil forholdet oppfattes av arbeidstakeren (Rousseau 1989, 125). I en psykologisk kontrakt er det viktig at det er konsistens mellom det som blir lovet eller forstått, og det som

faktisk tilbys eller mottas (Rousseau 1989, 126). Jo mer stabile og konsistente organisasjonens forespørsler og lovnader er, desto mer sannsynlig er det at de ansatte danner entydige og konsistente forventinger i forhold til forpliktelser og rettigheter (Rousseau 1989, 125).

Ifølge Moroko og Uncles (2008, 166) skaper de ansatte et bilde av gjensidige forpliktelser allerede gjennom rekrutteringsprosessen. Dette kan være basert på eksplisitte uttalelser fra firmaet og implisitt informasjon fra eksterne kilder. Det er større sannsynlighet for at medarbeidere er engasjerte og lojale når den psykologiske kontrakten er sterk. Dersom den blir brutt kan engasjementet hos medarbeideren synke og produktiviteten kan reduseres (Moroko og Uncles 2008, 166). Det er derfor avgjørende for arbeidsgiver at den ikke lover for mye eller overselger seg selv i rekrutteringsprosessen. Dette kan være med på at forventningene kandidatene hadde til bedriften ikke blir innfridd og den psykologiske kontrakten blir svekket.

### **3.0 Metodisk tilnærming**

Vi vil i denne delen redegjøre for de metodiske valgene vi har gjort gjennom hele prosessen for å besvare problemstillingen. Dette er for å skape gjennomsiktighet og for at våre funn skal kunne etterprøves. Innledningsvis vil vi begrunne valget av en fenomenologisk tilnærming og kvalitativ metode. Deretter vil vi redegjøre for utvalgsstrategi og den valgte innsamlingsmetoden. Avslutningsvis vil vi drøfte noen forskningsetiske utfordringer og reflektere rundt de metodiske valgene vi har gjort.

#### **3.1 En fenomenologisk tilnærming**

Det er problemstillingen som er førende for hvilket forskningsdesign en velger. Forskningsdesignet beskriver hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvem det er som skal undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Det kan altså ses som en fremgangsmåte for å få strukturert arbeidet. Vårt fokus i denne oppgaven er på hvordan gamification påvirker kandidatenes opplevelse i en rekrutteringsprosess og vi har derfor valgt å benytte oss av en fenomenologisk tilnærming.

Som forskningsdesign beskrives den fenomenologiske tilnærmingen som “å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Det er altså menneskers egne subjektive opplevelser, erfaringer og forståelse av fenomener som studeres. Begrepet fenomenologi bygger på antakelsen om at virkeligheten kan beskrives ut ifra hvordan folk oppfatter den. Det har derfor vært hensiktsmessig for oss å formulere problemstillingen på en slik måte at vi forstår meningen med fenomenet gamification gjennom kandidatenes erfaring og kunnskap. Dette påpeker også Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 172) at er sentralt i en fenomenologisk fremgangsmåte.

#### **3.2 Kvalitativ metode**

For å besvare vår problemstilling har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode. Den kvalitative metoden er særlig egnet til å avklare et uavklart tema dypere, og få frem en mer nyansert forklaring av det gitte temaet. Metoden egner seg gjerne når man har lite kunnskap om fenomenet man skal undersøke og ved ønske om å få mye informasjon om få enheter. Ettersom gamification var et relativt ukjent begrep både for oss og HR-bransjen i Norge, var dette en hensiktsmessig metode for oss. Den har gitt oss en helhetlig forståelse av

fenomenet gamification, og tillat oss å få dypere kunnskap og forståelse (Jacobsen 2015, 137). På den annen side har vi opplevd utfordringer ved at den informasjonen vi har fått til tider har vært uoversiktlig og vanskelig å håndtere. Fleksibiliteten som kvalitativ metode tillater har også skapt utfordringer i forhold til å prioritere og sortere ut det som er relevant for problemstillingen vår. Ifølge Jacobsen (2015, 137) er dette potensielle svakheter ved en kvalitativ tilnærming.

En kvalitativ studie er som regel intensivt. Et intensivt forskningsdesign innebærer at man studerer mange variabler, men relativt få enheter. Dette kan medføre at forskeren får en grundig og detaljert forståelse av et fenomen, og av hvordan ting henger sammen. Intensive opplegg er egnet for å gi tykke og virkelighetsnære beskrivelser. Dette er fordi de tar utgangspunkt i de som studeres, og hvordan de opplever og forstår fenomenet (Jacobsen 2015, 91). Dermed vil man gjerne ende opp med en undersøkelse som skårer høyt på intern gyldighet, og som dermed er godt egnet til teoretisk generalisering.

Dette var hensiktsmessig for oss av to grunner. For det første fordi vi var interessert i å få en dyp forståelse av forholdet mellom individ og kontekst. I vår undersøkelse innebar dette å forstå respondentenes fortolkninger og synspunkt i sammenheng med den konteksten de befant seg i. For det andre var det også av praktiske grunner ettersom den kvalitative metoden er ressurskrevende. Vi hadde ikke anledning til å foreta en undersøkelse av flere enheter. I tillegg er intensive opplegg hensiktsmessig i forhold til teoretisk generalisering. Vi ønsket å utvikle en grundig forståelse og beskrivelse av gamification i rekruttering, som også skal være nyttige i en mer generell sammenheng.

Det er ulike måter å forholde seg til teori og empiri. Vi skiller hovedsakelig mellom to ytterpunkter: *deduktiv* og *induktiv*. En deduktiv tilnærming vil si at en beveger seg fra teori til empiri, mens en induktiv tilnærming vil si at en går fra empiri til teori (Jacobsen 2015, 47). I vår oppgave har vi imidlertid beveget oss mellom begge tilnærmingene, hvilket kalles abduksjon (Jacobsen 2015, 34). Jacobsen (2015, 35) legger vekt på at det mest sentrale er at forskeren tenker gjennom hvor åpen eller lukket datainnsamlingen er. I begynnelsen hadde vi en svært åpen tilnærming for å skaffe oss en god forståelse av fenomenet gamification. Etter hvert i prosessen så vi imidlertid behovet for å benytte oss av en mer lukket tilnærming, og vi la sterkere føringer for den informasjonen vi samlet inn. Dette er et kjennetegn ved en abduktiv tilnærming (Jacobsen 2015, 36).

### **3.3 Utvalg**

Ettersom vi har valgt å undersøke kun én enhet, var det hensiktsmessig å først gjøre en strategisk utvelgelse (Ringdal 2013, 178). En slik strategi kjennetegnes ved at forskeren først bestemmer seg for relevant målgruppe, og derfra velger ut aktuelle personer som skal delta i undersøkelsen. Dermed er det hensiktsmessighet, og ikke representativitet, som ligger til grunn for utvalget. Det er forskjellige måter en kan sette sammen et strategisk utvalg på, og vi har valgt å benytte oss av intensive utvalg. Denne utvalgsstrategien ønsker å få med tilfeller eller personer som kan bidra med sentral informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117).

Med utgangspunkt i vårt valg av metode og forskningsstrategi så vi det som sentralt å velge et relativt lite utvalg. Dette er fordi vi som nevnt tidligere ønsker å gå i dybden og få frem detaljert og nyansert informasjon. Vi finner det videre hensiktsmessig å skille mellom respondent og informant. For å kunne besvare problemstillingen vår har det vært avgjørende å skaffe respondenter. Dette er kandidater som direkte har deltatt i rekrutteringsprosessen, og som har brukt gamification. I tillegg til respondentene har vi også brukt informanter. En informant i vårt tilfelle er en som har hatt god kjennskap til enten fenomenet gamification eller god kunnskap om rekruttering. Dette har vært fagpersoner og bedrifter som har delt sin kunnskap og tanker rundt temaet (Jacobsen 2015, 178). Vi vil imidlertid påpeke at dette er informasjon som vi ikke har benyttet videre i analysen, men som har hjulpet oss i den begynnende fasen for å øke vår forståelse av gamification og hvordan det kan benyttes.

#### **3.3.1 Rekruttering av respondenter**

I kvalitative metoder er utvalget formålsstyrt. Det vil si at formålet med undersøkelsen legger føringer for hvem som skal intervjues (Jacobsen 2015, 180). Vi ønsket å kartlegge kandidaters opplevelse av gamification i en rekrutteringsprosess. Det var dermed et krav at utvalget bestod av kandidater som hadde vært igjennom gamification. Vi valgte derfor en bedrift som har benyttet gamification i rekruttering. Så fremt vi vet er det kun EVRY som benytter seg av dette nå. De har kun brukt gamification i rekrutteringen av graduates. Det var derfor vesentlig for oppgaven at vi fikk tak i disse personene, og at de var villig til å dele sine erfaringer. Dermed var kunnskap og informasjon sentrale utvalgsriterier for oss (Jacobsen 2015, 181). Vi fikk kontakt med disse respondentene gjennom den ansvarlige for Graduate-programmet.

Vi har valgt å gi respondentene fiktive navn for å sikre deres anonymitet.

	Fiktive navn	Bakgrunn	Kjønn	Dato for gjennomføring av intervju
<b>Respondent 1</b>	Jens	Teknologibakgrunn	Mann	19.03.2018
<b>Respondent 2</b>	Morten	Teknologibakgrunn	Mann	19.03.2018
<b>Respondent 3</b>	Tobias	Teknologibakgrunn	Mann	19.03.2018
<b>Respondent 4</b>	Katarina	Økonomibakgrunn	Kvinne	11.04.2018
<b>Respondent 5</b>	Ida	Økonomibakgrunn	Kvinne	11.04.2018
<b>Respondent 6</b>	Stine	Økonomibakgrunn	Kvinne	11.04.2018

Tabell 1 Oversikt over respondenter

### 3.3.2 Rekruttering av informanter

For å rekruttere informanter benyttet vi det Jacobsen (2015, 182) kaller snøballmetoden. Informantene ble rekruttert ved at vi forhørte oss om personer som visste mye om temaet. Etterhvert som vi snakket med fagpersoner fikk vi innspill til andre fagpersoner som også satt på mye kunnskap om temaet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 119). På den måten fikk vi god oversikt og forståelse av fenomenet. På den annen side er en mulig ulempe ved snøballmetoden at vi ikke har noen garanti for at vi får den informasjonen vi trenger (Jacobsen 2015, 183). Flere av informantene ga oss mye interessant informasjon, men som ikke nødvendigvis var relevant for vår problemstilling.

	Navn	Stilling	Arbeidsgiver	Gjennomføring av intervju
<b>Informant 1</b>	Ole Goethe	Professor i spilldesign	Høyskolen Kristiania	05.02.2018
<b>Informant 2</b>	Torunn Riiser	Seniorkonsulent	Assessio	26.02.2018
<b>Informant 3</b>	Trine-Kjersti Hansen	Prosjektleder for gamification	Telia Norge	14.02.2018
<b>Informant 4</b>	Guri Larsen	Seniorrådgiver HR	DNB	21.03.2018

Tabell 2 Oversikt over informanter

## 3.4 Datainnsamling

### 3.4.1 Dybdeintervju

For å samle inn data valgte vi å benytte oss av dybdeintervjuer. Formålet til intervjuet er først og fremst å innhente informasjon. Det er respondentene som sitter med de erfaringene og den kunnskapen som forskeren ønsker å få innsikt i (Ringdal 2013, 242). Ifølge Ringdal (2013, 243) er dybdeintervjuene fleksible og består gjerne av åpne spørsmål. Jacobsen (2015, 146)

understreker at slike åpne intervjuer egner seg når vi skal undersøke få enheter, og for å fremme enkeltes meninger og fortolkninger av et fenomen. Dette har vært hensiktsmessig for oss da intervjuene har gitt oss en dypere innsikt i respondentenes holdninger og oppfatninger knyttet til gamification.

Dybdeintervjuet kan ha ulik grad av strukturering. Vi har hovedsakelig benyttet semistrukturert intervju som innsamlingsmetode. Et semistrukturert intervju kjennetegnes av at forskeren har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men samtidig beveger seg frem og tilbake mellom ulike temaer (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 148). Dette bidro til at informantene og respondentene pratet tidvis fritt om temaet, slik at vi fikk frem mest mulig informasjon. Likevel var det viktig med en viss form for strukturering, slik at det ble enklere å sammenlikne svarene etterpå (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 148).

### **3.4.2 Intervjuguide**

Som nevnt hadde vi lite forhåndskunnskaper om gamification da vi startet datainnsamlingen. Derfor var det ikke hensiktsmessig for oss å formulere en altfor strukturert intervjuguide. Med tanke på at gamification er lite forsket på i rekrutteringssammenheng, var dette heller ikke mulig. Vi ønsket å ha muligheten til å kunne bevege oss frem og tilbake i intervjuet, og dermed ikke være for fastlåst til struktureringen av spørsmålene. Hensikten med dette var å skape rom for sentrale innspill og ideer som dukket opp underveis i intervjuet, som vi ikke hadde planlagt på forhånd. Vi ønsket videre å formulere spørsmålene slik at de var åpne og ga rom for respondentenes egne tolkninger. Vi ville begrense vår egen påvirkning på respondentenes svar, for å få frem deres ærlige og spontane reaksjoner.

For å sikre at spørsmålene vi stilte bidro til å besvare vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, startet vi prosessen med å se på relevant teori for å skaffe oss en viss forståelse. Vi tilegnet oss derfor først en generell forståelse av relevant teori og definerte noen overordnede temaer basert på dette. Disse temaene dannet deretter utgangspunktet for intervjuguiden. Videre utarbeidet vi to ulike intervjuguiden til henholdsvis respondentene og informantene. De tok utgangspunkt i noen felles overordnede temaer, men med litt ulikt fokus ettersom vi ønsket ulik informasjon fra dem. Intervjuguiden til respondentene var noe mer strukturert, da det her var viktigere for oss å kunne sammenlikne svarene i etterkant. Likevel valgte vi å ikke ha en for fastlåst tilnærming, og måtte tilpasse oss de ulike respondentene. Vi



passet på at alle fikk de samme spørsmålene totalt sett, men fulgte samtidig den naturlige utviklingen i samtalen. Dette innebar at alle ikke nødvendigvis fikk spørsmålene i samme rekkefølge. Samtidig var det ulike oppfølgingsspørsmål som var hensiktsmessige i de ulike intervjuene. Intervjuene med informantene bar mer preg av en samtale, der begge parter var mer delaktige. Intervjuguiden fungerte her som et utgangspunkt for samtalene, men ble tilpasset ut ifra hvem vi pratet med. Samtidig hadde informantene en viktig rolle i forhold til å definere sentrale temaer for samtalen.

### **3.4.3 Gjennomføring**

Vi gjennomførte alle intervjuene ansikt til ansikt, som ifølge Jacobsen (2015, 148) er godt egnet for å etablere tillit og åpenhet. Tillit mellom intervjueren og intervjuobjektet er viktig for å oppnå en åpen informasjonsutveksling, og er normalt noe som utvikles over tid (Jacobsen 2015, 155). Etersom vi ikke hadde noen etablert relasjon til intervjuobjektene, var vi forberedt på at vi kunne oppleve utfordringer i forhold til å få til en åpen og ærlig informasjonsutveksling. Dette var noe vi var bevisst på i intervjusituasjonen, og forberedte oss så godt som mulig på for å skape den nødvendige tilliten. Vi forsøkte å vise interesse for det respondentene sa, gjennom blant annet å komme med bekreftende signaler, stille oppfølgingsspørsmål og ta små notater underveis. Dette trekker Jacobsen (2015, 157) frem som sentrale virkemidler for å skape tillit.

Alle tre i gruppen var deltakende på alle intervjuene. Vi prøvde imidlertid å plassere oss strategisk, slik at respondentene ikke skulle føle seg overveldet av tre intervjuere. Dette var vi særlig opptatt av i intervjuene med respondentene. Det var alltid en som hadde hovedansvar for å stille spørsmål, slik at respondenten ikke hadde for mange å forholde seg til. I intervjuene med informantene var alle tre derimot mer delaktig. Alle intervjuene ble gjennomført på den enkeltes arbeidsplass, som ifølge Jacobsen (2015, 243) regnes som en naturlig kontekst. En naturlig kontekst vil kunne bidra til å skape tillit og en trygg atmosfære.

### **3.5 Analyse av data**

Under alle intervjuene ble det gjort lydopptak. Dette gjorde vi for å kunne transkribere dem i etterkant, slik at vi ikke mistet viktige poenger respondentene kom med. På den måten har vi dokumentert i hvilken sammenheng sitater er hentet fra. Dermed har vi også fått med oss aspekter som tonefall, nøling og bruk av pauser, som har gitt oss et mer helhetlig bilde av

intervjuene. Ved å ta opp intervjuene følte vi oss også friere i selve intervjusituasjonen, og kunne være mer oppmerksomme på det respondentene sa og gjorde. Samtidig har de transkriberte intervjuene vært en god støtte for oss i analysearbeidet (Jacobsen 2015, 202). Transkriberingen er gjort så detaljert som mulig for å få frem viktige nyanser. Vi tok også notater ved siden av for å huske inntrykk som virket viktig der og da, slik som kroppsspråk eller spesielle fakta. I tillegg var dette nyttig i forhold til å vise interesse og notere ned oppfølgingsspørsmål vi kom på underveis (Jacobsen 2015, 201). Samtidig plasserte vi lydopptakeren lite synlig for respondentene slik at den ikke skulle få så mye fokus. Vi opplevde imidlertid at respondentene fort glemte at det ble tatt lydopptak.

Det er vanlig å analysere meningsinnholdet i en fenomenologisk tilnærming. Med det menes at forskeren er opptatt av å analysere og fortolke meningsinnholdet i dataene, for å forstå den dypere meningen bak respondentenes utsagn og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173). Kirsti Malterud (2012, 796) peker videre på fire sentrale steg når det kommer til analyse av meningsinnhold:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Identifisere og sortere meningsinnhold - fra tema til kode
3. Kondensering - fra kode til mening
4. Sammenfatning

Vi startet prosessen med å skaffe oss en oversikt over den innsamlede dataen. Dette gjorde vi gjennom å skrive ut teksten på papir, for så å lese over og notere ned stikkord. På den måten opplevde vi at vi fikk en bedre oversikt over datamaterialet. Etter å ha dannet oss et mer helhetlig bilde, kodet vi teksten og plasserte de ulike delene i noen overordnede kategorier. Det er dette Malterud (2012, 797) omtaler som å identifisere og sortere meningsinnholdet. Koding innebærer å sette merkelapper på deler av teksten. Med kategorisering menes å brette opp et tema i mindre enheter, før man samler ulike deler av dataene i disse enhetene (Jacobsen 2015, 207). Vi besluttet å kategorisere teksten etter tre overordnede temaer, som tok utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene. Disse har vi valgt å kalle for: employer branding, spillopplevelse og etikk. Videre har vi valgt å bryte ned disse i mindre undergrupper. Vi benyttet ulike fargekoder i analysen av datamaterialet for å markere hvilke deler som falt inn under samme kategori.

I arbeidet med å kondensere blir dataene flyttet fra sin originale kontekst og inn i en annen, nemlig de kategoriene vi har laget. Dataen blir organisert og redusert til et sett færre kategorier, med en mer abstrakt mening enn det enn det datamaterialet i seg selv tilsier (Malterud 2012, 799). Vi gjorde dette gjennom å samle sammen de kodete delene av teksten under den relevante kategorien. I den siste fasene satt vi de ulike delene sammen igjen. Her vurderes det om kondenseringen er i tråd med det som kommer frem i det opprinnelige datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176). I vår analyse så vi at det ikke var samsvar i en av kategoriene og vi måtte gå tilbake å flytte noe av dataen til andre kodegrupper. Vi satt til slutt igjen med en mer presis sammenfatning av datamaterialet, som ga et godt grunnlag for diskusjonskapittelet.

### **3.6 Forskningsetikk**

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, slik den gjør gjennom for eksempel intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 84). Forskeren må derfor vurdere hvilke konsekvenser forskningen kan få for dem som studeres, samt hvordan forskningen blir oppfattet og brukt (Jacobsen 2015, 45). Med bakgrunn i dette har vi gjort noen etiske vurderinger både før vi satte i gang med undersøkelsen og underveis i prosessen.

Det har vært frivillig for alle respondentene å delta i undersøkelsen. Vi ønsket i utgangspunktet å informere respondentene om bakgrunnen for intervjuet i forkant. Da det ikke var vi, men ansvarlig for Graduate-programmet, som rekrutterte respondentene fikk vi imidlertid ikke mulighet til dette. Derfor var det viktig for oss å informere dem om tema for undersøkelsen, hva vi ønsket å kartlegge og hvordan informasjonen skulle benyttes. Frivillig deltakelse og informasjon om undersøkelsens hensikt er grunnleggende forutsetninger i enhver etisk undersøkelse. Jacobsen (2015, 47) refererer til dette som informert samtykke. Likevel ønsket vi ikke å fortelle alt for mye om problemstillingen og vår egen oppfatning av fenomenet gamification. Dette var fordi vi ønsket at kandidatene skulle dele fritt om sine egne oppfatninger og meninger, uten å være farget av det vi tenkte.

Videre informerte vi om at alle opplysninger ville bli behandlet konfidensielt, og respondentene ble sikret full anonymitet ved gjengivelse av personlige opplysninger. Dette gjorde vi gjennom å blant annet gi respondentene fiktive navn. Ettersom utvalget vårt består av få respondenter, synes vi dette var nødvendig slik at ikke informasjon de har oppgitt skal kunne kobles tilbake til dem på et senere tidspunkt (Jacobsen 2015, 49). Dette har også bidratt

til å sikre informantenes rett til privatliv og ivareta konfidensialitet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 86).

Et annet viktig aspekt ved god forskningsetikk er at dataene presenteres i en fullstendig og riktig sammenheng (Jacobsen 2015, 51). Fullstendig gjengivelse er imidlertid kun et ideal og praktisk sett umulig. Vi har likevel bestrebet oss på å presentere sitater i en riktig og fullstendig sammenheng. For å klare dette gjorde vi lydopptak av alle intervjuene, slik at vi kunne gå tilbake i etterkant for å vurdere om sitatene vi har trukket frem presenteres i den riktige konteksten. Alle respondentene fikk selv velge om vi skulle ta opp intervjuet, hvilket alle samtykket til. I etterkant av intervjuene og transkribering har vi slettet lydopptakene. Personlige opplysninger ble behandlet manuelt.

### **3.7 Metoderefleksjon**

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for mulige svakheter ved vår metodiske tilnærming. I den forbindelse er det relevant å vurdere metodens validitet og reliabilitet. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) benytter begrepene troverdighet og overførbarhet for å vurdere kvalitative undersøkelsers interne og eksterne validitet, og pålitelighet for å vurdere dens reliabilitet. Vi vil derfor benytte disse begrepene videre.

#### **3.7.1 Pålitelighet**

Undersøkelsens pålitelighet viser til om det er trekk ved selve undersøkelsen som har påvirket resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen 2015, 241). I en kvalitativ undersøkelse vil dataen som samles inn være styrt av hvordan samtalen utvikler seg. Ettersom vi har benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer har samtalen tatt noe ulike retninger, og informasjonen vi har samlet inn er dermed preget av dette. Intervjuobjektene har ulike erfaringer, holdninger og kunnskaper og har følgelig ulike opplevelser knyttet til gamification. Dermed er det også naturlig at de har vektlagt ulike ting i sine svar. Det er derfor ikke sikkert at vi hadde fått de samme svarene med andre respondenter eller på et annet tidspunkt.

Videre vil vurderingene forskeren gjør underveis være sterkt kontekstavhengige, og farget av egne erfaringer og fortolkninger (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Dette er noe vi har forsøkt å unngå, men det vil være vanskelig å utelukke denne potensielle feilkilden helt. Vi har gjennom hele arbeidet med oppgaven reflektert og diskutert over vurderinger vi

har gjort i prosessen for å sikre en kritisk evaluering av fremgangsmåter, valg og egne tolkninger. I denne prosessen opplever vi at det har vært fordelaktig at vi har vært tre personer.

Intervjueffekter er en annen mulig feilkilde som kan oppstå (Jacobsen 2015, 242). Dette vil si at intervjuer og den som intervjues påvirkes av hverandres væremåte. Slike effekter vil være vanskelig for oss å kontrollere, men vi er klar over at vår egen rolle kan ha spilt inn. Vi forsøkte å være bevisste på hvordan vi gjennomførte intervjuene og på våre egne holdninger, for å skape en trygg og avslappet atmosfære. Likevel ønsker vi å påpeke at vi har vært tre personer til stede under intervjuene, noe som kan ha hatt innvirkning på respondentenes vilje til å åpent dele sine erfaringer. Som nevnt forsøkte vi imidlertid å unngå dette ved å plassere oss på en hensiktsmessig måte.

I tillegg har vi som intervjuere forsøkt å beholde en viss distanse til den informasjonen vi har fått underveis. Gamification er et tema som vi hadde lite kunnskap om fra før. Derfor har det vært viktig å ikke la oss rive helt med av de som har vært veldig positive, samt stille kritiske spørsmål og vurdere hvilken hensikt disse personene har hatt. Vi har eksempelvis valgt å benytte en White Paper fra Cut-e som kilde i vår teoridel. Dette er en upublisert kilde uten en navngitt forfatter. Da Cut-e selv er en testleverandør innen blant annet gamification, har vi forsøkt å ha et bevisst forhold til hvordan vi har benyttet den i oppgaven vår.

### **3.7.2 Overførbarhet**

“All forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Ved kvalitative undersøkelser er det ofte snakk om overføring av kunnskap fremfor statistisk generalisering. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om ekstern validitet, det vil si om undersøkelsen kan etablere beskrivelser og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Vårt ønske er at den kunnskapen vi sitter igjen med og konklusjonene vi har trukket skal kunne være relevante også for andre. Formålet med undersøkelsen er å bidra til å øke andres forståelse av fenomenet gamification og hvordan kandidater opplever å spille et spill i en rekrutteringsprosess.

### 3.7.3 Troverdighet

Ifølge Jacobsen (2015, 228) handler troverdighet om hvorvidt de beskrivelsene vi gir er sanne og om sammenhenger er reelle. En mulig feilkilde som kan true den interne gyldigheten er respondentene våre, og om vi kan stole på de svarene de har gitt oss. Respondentene våre er førstehåndskilder, som i denne sammenheng vil si at de selv har vært gjennom gamification da de ble rekruttert til EVRY. Dermed har de en nærhet til fenomenet vi undersøker, og vi unngår at informasjonen har blitt farget og vridd gjennom flere ledd (Jacobsen 2015, 230). Likevel kan en mulig feilkilde være at det er en stund siden de var gjennom rekrutteringsprosessen, slik at de kan ha glemt hva de tenkte der og da.

Videre vil vi påpeke at vi har valgt bort tre intervjuer ettersom de ikke hadde vært gjennom det samme opplegget som de øvrige respondentene. Dermed oppfylte de heller ikke våre utvalgsriterier. Jacobsen (2015, 229) poengterer at forskeren alltid bør vurdere kildene på en kritisk måte. Bruk av uriktige kilder kan svekke studiens gyldighet og dermed også de konklusjonene som trekkes. Derfor valgte vi å ikke benytte disse intervjuene i analysen, for å styrke oppgavens gyldighet.

## **4.0 Presentasjon av funn**

I dette kapitlet skal vi presentere våre innsamlede data. Funnene vil presenteres i tre hovedkategorier, som tar utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene. Hovedfunnene våre er knyttet til employer branding, spillopplevelse og etikk, og disse vil igjen ha ulike underpunkter. Vi vil også påpeke at vi har gjort noen språklige endringer på visse sitater vi presenterer, for å få frem det sentrale i det de sier. Avslutningsvis vil vi oppsummere og presentere de viktigste funnene fra undersøkelsen i en tabell.

### **4.1 Funn 1: Employer branding**

Et sentralt funn i undersøkelsen er knyttet til employer branding. I denne sammenheng ser vi employer branding som de aktivitetene bedriften foretar seg for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass, både overfor potensielle og eksisterende ansatte. Funnene som blir presentert i dette kapitlet er basert på opplevelsen til de ansatte i EVRY.

Vi stilte spørsmål om hvilket inntrykk de hadde av bedriften i forkant av, og underveis i rekrutteringsprosessen, og hvorvidt inntrykket ble innfridd i etterkant av deres ansettelse. Vi så det som særlig relevant å kartlegge inntrykket de hadde av EVRY på forhånd, fordi dette sier mye om hvilke forventninger som skapes hos kandidatene. Denne informasjonen gir oss videre grunnlag for å vurdere om forventningene har blitt innfridd i etterkant.

#### **4.1.1 Kjennskap til bedriften**

Det viste seg at respondentene hadde ulik kjennskap til virksomheten. Det fremkom at noen av respondentene kjente godt til EVRY, enten gjennom familie, andre bekjente, media eller skole. Andre vi snakket med hadde derimot så vidt hørt om dem før de søkte. Vi ser her at kandidatene ikke nødvendigvis trenger forkunnskap om bedriften for å søke på stillingen. Det er altså mange elementer som er med å forme kandidatenes inntrykk av bedriften og gjør at de velger å søke jobb der. Da vi spurte respondentene hvorfor de hadde valgt å søke jobb i akkurat EVRY, var svarene de ga svært ulike. Enkelte søkte kun fordi de trengte en jobb:

*«Hovedsakelig fordi jeg trengte en jobb (...) alle andre bedrifter ser ganske like ut utenfra» - Tobias*

Dette sitatet viser at det trolig kan være utfordrende å skille mellom ulike bedrifter når man søker jobb. Dette kan henge sammen med at kandidatene søker jobb for første gang. Samtidig ser vi at noen av respondentene har søkt seg mer målrettet til EVRY:

*«Som nyutdannet så tenker man jo, hvor er det jeg får mange muligheter (...) da tror jeg det er nyttig å komme inn i et stort selskap som EVRY». - Ida*

Respondenten trekker frem at EVRY er et stort selskap, og påpeker at det vil være muligheter til å utvikle seg og prøve ulike ting. Når man er nyutdannet, kan det være attraktivt å komme inn i en større bedrift der mulighetene er mange. De har kanskje ikke en tydelig forestilling av hva de vil jobbe med, og søker seg derfor til et sted man får frihet og mulighet til å utvikle seg. Stine understreker også dette synspunktet:

*“Jeg har lyst til å bli gründer en dag, så jeg tenkte at det var et kult sted å starte. For her skjer det litt sånn nystarting og folk jobber nesten litt som gründerne uten å være gründerne i selskapet» - Stine*

Gjennom dette sitatet trekker hun frem sentrale kjennetegn ved verdiene og kulturen som EVRY står for. Vi fortolker dette som at det var noe med kulturen og mentaliteten i EVRY som appellerte til henne. Stine hadde ambisjoner om å bli gründer på sikt, og så på jobben i EVRY som en unik mulighet til å lære og utvikle seg. Jens vektlegger også muligheter for læring gjennom å prøve og feile:

*“Jeg husker gjennom den stillingsannonseren så fikk jeg et veldig godt inntrykk fordi den traff meg veldig godt egentlig (...) den talte veldig til den delen av meg som ikke vil sette noe begrensinger for meg selv og som vil som vil lære nye ting og som vil ha friheten til å kunne prøve og feile, eller prøve og vinne, helst.» - Jens*

Jens var blant dem som ikke kjente til EVRY på forhånd, men som søkte ettersom han fant stillingsbeskrivelsen særlig appellerende. Han kunne identifisere seg med EVRYs beskrivelse av de digitale talentene de søkte. Dette eksemplet viser at stillingsannonseren også kan være med på å avgjøre hvorfor enkelte velger å søke.



#### 4.1.2 Psykologiske kontrakten

Bedriftens employer brand vil kunne påvirke hvordan bedriften oppfattes og hvilke forventninger som skapes til virksomheten. Disse forventningene vil legge grunnlaget for den psykologiske kontrakten. Flere av kandidatene opplevde at gamification fikk EVERY til å fremstå som innovative og fremoverlente. Dette eksemplifiseres i de videre sitatene:

*«Det viser at de vil ta nye veier og prøver å tilpasse seg teknologien. De sier ikke bare at de skal gjøre det, men de prøver også å implementere det.» - Morten*

Det kan virke som om det er mye snakk om teknologi og nye digitale løsninger i mange av de store firmaene. Det virker imidlertid ikke som at Morten har inntrykk av at alle faktisk gjør det de lover. Morten påpeker her at EVERY ikke bare sier at de er et innovativt IT-selskap, men at de også prøver å leve opp til dette gjennom å tenke nytt og utvikle nye løsninger. EVERY fremstår således som konsistente i deres budskap og deres gjennomføringsevne. Stine legger også vekt på dette:

*«Man tenker litt sånn: Å! EVERY er innovative, så søker du jobb og får beskjed om at du skal spille et spill, så tenker du enda mer sånn: “Oj, shit, de er jo faktisk veldig innovative.”» - Stine*

Sitatet fra Stine understreker at EVERY ikke bare er konsistente i sitt budskap, men at hennes oppfatning av EVERY som en innovativ bedrift også blir forsterket i møtet med gamification. Det kan tyde på at gamification kom overraskende på henne, og at hun ikke hadde forventet dette i en rekrutteringsprosess. Videre peker Ida på at EVERY skiller seg fra andre selskaper. Hun uttrykte følgende:

*«Den første interaksjonen med EVERY er det spillet, så det første jeg tenkte var at det var en morsom app i forhold til alle de andre kjedelige avkrysningstemplates, som jeg har gjort en million ganger før hos de andre selskapene.» - Ida*

Ida understreker med dette at gamification representerer noe annet enn testene kandidatene er vant til å gjøre i andre rekrutteringsprosesser. Dette bidrar til å skille EVERY fra andre bedrifter, og viser også at de tør å gjøre noe annerledes. Det kan virke som at mange rekrutteringsprosesser ser veldig like ut, og at flere av firmaene benytter de samme

seleksjonsmetodene og testverktøy fra samme leverandør. Graduates vil naturligvis søke flere steder ettersom de er ute etter en jobb som nyutdannet. Dermed kan det virke som at de lett kan bli lei av å gjøre de samme testene gjentatte ganger hos ulike bedrifter. Videre uttaler Katarina:

*«Man får jo et inntrykk av at de er litt sånn frempå. Hvertfall når det er et teknologiselskap og så gjør de noe utradisjonelt som du ikke forventer eller som du ikke visste om. Du får jo en positiv følelse av at de her er fremoverlent og prøver nye ting.» - Katarina*

Katarina forteller at hun fikk en “positiv følelse” av at EVRY brukte gamification. Det kan tyde på at Katarina har hatt noen assosiasjoner rundt hva det vil si å være et IT-selskap. Folk vil typisk forvente at bedriften er fremoverlente og tør og ta sjanser. Hun opplever at dette også er tilfellet for EVRY. Tobias trekker videre frem at bruken av gamification i tillegg bidro til å endre det inntrykket han hadde av EVRY fra før. Han uttrykte følgende:

*«Det inntrykket jeg hadde først, var at det var veldig sånn corporate, og veldig strengt og sånt der (...) Da jeg fikk testen tenkte jeg at det, “kult det er et sted man kanskje leker seg litt og sånt, og ikke tar alt så seriøst”. Jeg synes det ga et godt inntrykk, og det på en måte motsa det inntrykket jeg hadde før.» - Tobias*

EVRY er en stor bedrift, og det kan derfor være naturlig å assosiere dette med hierarki og formelle strukturer. Spill kan på den annen side gi assosiasjoner til lek og morro, da det normalt er noe som benyttes til underholdning og avkobling. Dette kan forstås som at gamification gir et inntrykk av EVRY som en mer avslappet og leken bedrift.

#### **4.1.3 Innfrielse av den psykologiske kontrakten**

Vi ønsket videre å undersøke hvorvidt inntrykket respondentene hadde på forhånd, og det de fikk gjennom rekrutteringsprosessen, er innfridd etter ansettelsen. For å få svar på dette spurte vi blant annet om de kunne beskrive kulturen i EVRY. Hensikten med å stille et slikt åpent spørsmål var at vi ønsket å la respondenten selv få tolke betydningen og få beskrive med egne ord hvordan de oppfatter EVRY i dag. Et gjennomgående funn er at mange av respondentene ordla seg på samme måte. Jens uttaler:

*“For meg er kulturen i EVERY veldig fremoverlent, positiv og fremtidsrettet. Den er det de lover at den skal være, i alle fall i blant de yngre rekkene” - Jens*

Vi ser at han bruker ord som “fremoverlent” og “fremtidsrettet”. Det kan derfor synes å være samsvar mellom inntrykket han hadde under rekrutteringsprosessen og inntrykket han har som ansatt. Gjennom utsagnet “den er det de lover at den skal være”, gir Jens tydelig uttrykk for at de forventningene som ble skapt til EVERY i forkant i stor grad er innfridd. Dette peker igjen i retning av at det er konsistens mellom de løftene EVERY gir, og det de faktisk tilbyr. Premissene de la til grunn for Graduate-programmet er med andre ord fulgt opp. Videre uttaler Tobias:

*“Vi gjør jo veldig mye morsomme ting. Det er forskjellig fra avdeling til avdeling. Vår avdeling skal ha et hackaton i morgen. (...) Det er et par dager hvor man setter seg ned å jobber med ett prosjekt som skal bli fullført innen et par dager, også presenterer man det på slutten.” - Tobias*

Tobias var den som påpekte at gamification endret det inntrykket han hadde av EVERY. Det kan virke som at inntrykket han fikk av EVERY, som mer lekent og morsomt, stemmer overens med arbeidshverdagen han opplever. Han eksemplifiserer dette nærmere gjennom å fortelle om avdelingens “hackaton”.

Sitatene over viser at inntrykket respondentene hadde av EVERY i rekrutteringsprosessen, som en fremoverlent og innovativ bedrift, kan tyde på å være innfridd. Det fremkommer at respondentene opplever arbeidshverdagen som morsom og spennende, hvilket samsvarer med inntrykket de fikk i møtet med gamification. I henhold til psykologisk kontraktsteori var det videre relevant å undersøke om respondentene hadde vurdert å bytte jobb. Dette ga oss større forståelse av hvorvidt kandidatene trivdes på jobb. Svarene som kom frem her kan understøtte funnet om at forventningene er innfridd. Ingen av respondentene hadde vurdert å bytte jobb. Dette eksemplifiseres i følgende sitat:

*“Nei, egentlig ikke. Jeg fikk tilbud om det, men nei jeg har ikke byttet jobb nei.”*  
- Morten

Det fremkommer her at Morten faktisk har fått et konkret tilbud, men at han ønsker å bli hos EVRY. Dette kan tyde på at han er fornøyd med arbeidshverdagen sin, og ikke har noen intensjon om å bytte jobb. Jens er av samme oppfatning, og uttrykker her:

*“Nei, men jeg må jo si at de appellerte jo til meg med den der «Bytter du jobb om fem år». Så jeg vet jo med meg selv at jeg kommer til å bytte, men jeg har ikke noe behov for å bytte enda.” - Jens*

Jens trekker her frem stillingsannonsen, hvor det stod: “Ser du for deg å bytte jobb innen fem år?” Som nevnt over appellerte stillingsannonsen til den siden ved han som ikke ønsker å sette begrensninger for seg selv. Jens er derfor bevisst på at han er en person som kommer til å søke seg videre på sikt, men han har ingen intensjoner om å gjøre det nå. Dette fortolker vi som at hvis Jens bytter jobb, så vil det ikke være fordi han ikke trives, men fordi han er en person som hele tiden søker nye utfordringer.

## **4.2 Funn 2 Spillopplevelsen**

Vårt andre sentrale funn er knyttet til kandidatenes opplevelser med spillet. For å få en bedre forståelse av hvordan det var å bli møtt med gamification i rekrutteringssammenheng, stilte vi spørsmål omkring selve gjennomføringen av spillet. Vi spurte respondentene om hvilket førsteinntrykk de hadde, hvordan de oppfattet spillet og hvordan det var å gjennomføre det.

### **4.2.1 Førsteintrykk og reaksjoner på møtet med gamification**

Kandidatene hadde ulike reaksjoner på det å bli møtt av et spill som en del av rekrutteringsprosessen. Enkelte uttrykte at det gjorde dem mer “stresset”, noe følgende sitater understreker:

*«Mitt førsteinntrykk var egentlig at det var litt mer hassel (...) Jeg har tatt mange evnetester før og var egentlig ganske komfortabel med det, også tenkte jeg sånn nå må jeg laste ned en sånn ny app og gjøre noe nye ting jeg ikke er vant med. Så litt ut av komfortsonen egentlig.» - Jens*

Mange av de store firmaenes evnetester er, som nevnt, svært like. Jens forteller at hans første tanke rundt å skulle spille et spill i rekrutteringsprosessen, var at det var et større tiltak enn vanlig. Dette begrunner han med at han følte seg trygg med de tradisjonelle testene, og at spillene dermed utfordret han på en annen måte. Ida nevner mange av de samme momentene. Det videre sitatet eksemplifiserer dette:

*“Jeg hadde ingen forventninger og det var det som gjorde meg ganske stresset. Jeg fant ikke så mye informasjon om spillet i forkant, så jeg bare shit hva er dette for noe.”*

- Ida

Ida påpeker at hun ikke hadde noen forventninger til hva spillet innebar, og at dette gjorde henne stresset. Gamification er et nytt fenomen og det finnes lite informasjon om disse spillene åpent på internett. Til sammenligning finnes det langt mer informasjon om de ordinære evnetestene. Dette skapte en usikkerhet hos Ida, da hun ikke visste hva hun hadde i vente. Det er naturlig å anta at dette også vil kunne skape en usikkerhet hos andre kandidater.

#### **4.2.2 Forskjellen mellom spill og evnetester**

Det var bred enighet blant respondentene om at det ikke var så store forskjeller mellom spillet og andre tradisjonelle evnetester. Dette er trolig nært relatert til de forventningene respondentene hadde til at de skulle spille et spill. Alle respondentene hadde assosiasjoner til hva som lå i begrepet “gamification”, og disse var knyttet til forventninger om å spille et mer reelt spill fremfor en typisk evnetest. Det kan dermed virke som at spillet ikke stod helt til forventningene respondentene hadde. Følgende sitater understøtter dette:

*«Da jeg startet spillet, var jeg litt sånn «men dette er jo akkurat samme tester som cut-e». Så jeg fikk liksom ikke sånn «wow» opplevelse. Det var jo egentlig bare de samme testene som vi har tatt før, men i et nytt design og at det var i en app.»*

- Katarina

Katarina var av den oppfatning av at hun skulle spille et ordentlig spill. Hun fikk dermed ikke den opplevelsen hun i utgangspunktet hadde ventet seg. Spillet var med andre ord ikke så omfattende som det hun først trodde. Dette aspektet understrekes videre i det Tobias uttaler:

*«Jeg trodde jeg faktisk skulle spille et spill, et hjernetrimspill eller noe sånt, men når jeg gjorde det, så var det jo bare vanlige IQ-tester, tallrekker, mønstergjenkjenning og sånt. (...) Også er det fancy animasjoner mellom alle oppgavene, det er jo det som gjør det til et spill da.» - Tobias*

Spillet hadde altså mange likhetstrekk med de ordinære evnetestene. Det som skilte dem var hovedsakelig noen animasjoner mellom de ulike oppgavene. Det er disse animasjonene som ifølge Tobias gjør dem til et spill. Forskjellene mellom spillet og de ordinære testene var altså ikke like store som det de forventet. Dette understreker Ida også i følgende sitat, hvor hun hevder at gamification kun er “en ny type wrapping” av de ordinære evnetestene:

*«Det var egentlig bare samme greie, men annen type wrapping liksom (...) men det var bare positivt at det var en annen måte man gjorde det på.» - Ida*

På den annen side påpeker Ida at til tross for at forskjellene fra en vanlig evnetest ikke var så store, var det en positiv ting at EVERY gjorde noe annerledes. Dette kan tolkes i den retning at det ikke nødvendigvis er gamification i seg selv som påvirket kandidatenes oppfatning av rekrutteringsprosessen. Dette vil vi utdype nedenfor.

#### **4.2.3 Gjennomføring av spillet**

Til tross for at spillet ikke var så ulikt fra ordinære evnetester, uttrykte flere at de opplevde det å spille som morsommere og mer positivt enn evnetester. Det kan virke som det at EVERY tør å gjøre noe originalt og skille seg ut med en annerledes rekrutteringsprosess i seg selv virker positivt inn på opplevelsen. Jens uttrykte:

*«Jeg synes det er litt mer fargerikt, litt mer dynamisk, kulere og fremtidsrettet og fremstår mer ungdommelig og de tingene der, også er det også litt mindre strukturert, så det er litt ut av komfortsonen og du vet litt mindre hva du går til og sånne ting.»*

- Jens

Jens trekker frem at bruk av gamification skaper et annet inntrykk av rekrutteringsprosessen, og at den oppleves som mer dynamisk og spennende. Han bruker uttrykket “ungdommelig”, og dette tolker vi i retning av at han opplever spillet som appellerende til hans generasjon.

“Mindre strukturert” forstår vi som at spillet ikke kun er spørsmål og svar etter hverandre, men at det er flere elementer som er med på å bygge opp opplevelsen. Samtidig påpeker han at spillet gjør at man beveger seg litt utenfor komfortsonen, og at det derfor er utfordrende på en annen måte enn det vanlige evnetester er. Videre sier Tobias:

*«Jeg synes det er bra at EVRY tør å gjøre sånne ting.» - Tobias*

Tobias påpeker at det er positivt i seg selv at EVRY “tør” å gjøre noe annerledes. Det kan derfor antas at gamification er en måte å skille EVRY fra de andre bedriftene med de standardiserte rekrutteringsprosessene. Dette stemmer overens med funn 1 om employer branding. På den annen side fant vi også at flere av respondentene så et større potensiale for å utvikle spillet ytterligere. De påpekte at opplevelsen hadde blitt enda bedre dersom det hadde vært et mer helhetlig spill, og ikke bare en test med spillelementer. Dette illustreres i sitatene under:

*«Jeg synes nesten at hvis man skal bruke det da, så synes jeg man må være litt mer ballsy (...) det hadde jo vært mye mer snakkis også da. Herregud, jeg måtte liksom skyte roboter, skjønner du hva jeg mener da, sånn for å få jobb i EVRY.» - Stine*

*“Jeg skulle ønske at det var nærmere The SIMS eller noe sånne ting.” - Jens*

Som disse to sitatene viser hadde respondentene andre forventninger til hvordan spillet skulle være. Når man får høre at man skal laste ned et spill, er det naturlig å tenke at man skal spille et ordentlig spill, slik som nettopp “The Sims” eller å “skyte roboter”. Stine la også vekt på at det kunne blitt en langt større “snakkis” dersom dette hadde vært tilfellet. Det respondentene så for seg i forkant ble i denne sammenhengen altså ikke innfridd, og det virker derfor som de ble litt skuffet. Videre peker Tobias på at spill gjerne benyttes til avkobling eller underholdning. Det neste sitatet understreker dette:

*«Jeg tror det hadde stresset meg mindre hvis det var et ordentlig spill, de fleste har jo det forholdet til spill at man skal leke seg og ha det gøy.» - Tobias*

Tobias er med andre ord av den oppfatning at dersom det hadde vært en mer helhetlig spillopplevelse ville han trolig slappet mer av. En naturlig fortolkning av dette er at man

kanskje glemmer at man faktisk blir testet, ettersom spill er noe man forbinder med lek og moro. Dermed vil man også kanskje være mer tilstede i selve spillet.

#### 4.2.4 Brukervennlighet

Vi ønsket å få innblikk i hvordan selve gjennomføringen av spillet foregikk, og stilte derfor respondentene spørsmål rundt dette. Funnene våre viser at spillet er enkelt å gjennomføre og ikke særlig tidkrevende. Det fremkom videre at respondentene oppholdt seg på ulike steder da de gjennomførte spillet. Felles for alle var imidlertid at de befant seg i en kontekst som var godt kjent for dem. Tobias uttrykte:

*“Man kunne gjøre det i sitt eget komfortable hjem da” - Tobias*

Tobias benytter seg av ordet “komfortabel” for å beskrive hvor han befant seg da han skulle gjennomføre spillet. Det er naturlig å anta at kandidatene vil slappe mer av dersom settingen oppleves som trygg og avslappende. Morten peker videre på at han har erfaring med lengre hjemmeoppgaver som krever tid og innsats:

*“På vanlig jobbintervju har jeg vært borti sånn at du får en oppgave og skal løse den på en dag. Det føler jeg er litt over-kill da, for man blir ofte tatt på senga.”*

- Morten

Dette kan fortolkes i den retning av at det er en langt lavere terskel for å skulle gjennomføre spillet. Det tar kortere tid å gjennomføre enn andre oppgaver, og kandidatene trenger dermed ikke sette av så mye tid til å gjøre det. Derfor er det naturlig å anta at det også er flere som vil gjennomføre spillet. Samtidig peker Tobias på et nytt aspekt når han forteller om selve gjennomføringen:

*“Jeg synes begrepene de brukte var litt ukjente for meg. De brukte ordet aptitude. Jeg bare jaja, hva er det det betyr på norsk igjen a.” - Tobias*

Det fremkommer at spillet inneholdt fagbegrep som ikke fremstår som naturlige og forståelige for respondentene. Derfor kan det se ut til at spillet kan virke fremmedgjørende på kandidatene. Morten trekker frem en annen mulig utfordring ved gjennomføring av testen, nemlig at den var på mobil. Han uttalte:



*“Så var det på mobil. På mobil så har man liten skjerm og du må være litt mer fokusert da. På pc'en har du større skjerm, så du ser igjen mønster lettere.” - Morten*

Spillet lastes ned som en applikasjon på mobilen og skjermen er således mindre enn det den ville ha vært på en PC. Dermed er det naturlig å anta at det vil kreve mer fokus for å se og gjenkjenne mønstrene i oppgavene.

### **4.3 Etikk**

Et tredje sentralt funn vi vil trekke frem er etikk i sammenheng med gamification. Vi stilte spørsmål omkring respondentenes tanker rundt at et spill skulle være med på å avgjøre om de fikk jobben eller ikke. Samtidig stilte vi spørsmål rundt om respondentene forstod hensikten med testen og hvordan resultatene skulle benyttes.

#### **4.3.1 Objektivitet**

Et sentralt funn vi avdekket var knyttet til objektivitet. Objektivitet i denne sammenheng handler om at de metodene som benyttes oppleves som rettferdig og om beslutninger fattes på et objektivt grunnlag. Det kan virke som om respondentene opplevde spillet som en mer rettferdig måte å screene på, sammenliknet med å se på CV og søknad. De videre sitatene understøtter dette:

*«For meg så handler mange av de evnetestene om å luke ut folk på en annen måte enn å kaste 50% ut i søppla, og si “jeg vil ikke ha folk med uflaks”» - Jens*

Sitatet over illustrerer et beryktet eksempel på hvordan bedrifter “luker” ut kandidater. Jens legger vekt på at en slik metode handler om flaks, og ikke objektive kriterier. Subjektive og irrelevante vurderinger får dermed for stor plass i beslutningsprosessen. Katarina hadde erfaring med tester fra andre rekrutteringsprosesser, men opplevde at disse testene ikke hadde noen betydning ettersom bedriftene uansett screenet ut ifra CV:

*«EVERY var det eneste stedet hvor jeg tok en test og automatisk gikk videre hvis jeg fikk over et visst nivå. Jeg føler alle andre kaster bort tiden min på de testene.» - Katarina*

Hun opplevde dermed gamification som en langt mer rettferdig måte å screene på. Dette tyder på at det er bedre at en standardisert skåre avgjør om man kommer videre i prosessen, fremfor screening av CV, der det er mennesker som gjør vurderingene. Dette understøttes videre i følgende sitater:

*“Uansett hvem du er, om du er A-elev eller E-elev, om du er gutt eller jente, om du er fra Norge eller utlandet, det spiller ingen rolle (...) Det hender ofte at jeg ikke skjønner alt som blir sagt på intervjuet eller i jobben så sann at jeg må google hva betyr det egentlig, fordi jeg har ikke bodd her lenge nok, så at det var mer at de sjekket IQ, ikke ord og sann, så det hjalp også litt da.” - Morten*

Dette viser at språk ikke ser ut til å være en barriere for å komme videre i rekrutteringsprosessen. Dette kan videre tyde på at gamification kan bidra til å styrke objektiviteten i seleksjonen av kandidatene da mer irrelevante kriterier, slik som karakterer, etnisitet og kjønn, får mindre betydning. Dette fremheves også av Tobias:

*«Det er maskiner som gjør en vurdering av deg, i motsetning til mennesker og det er jo fordeler og ulemper ved det (...) det er kanskje derfor man klarte å ansette flere kvinner også. Dere hørte det at de ansatte 40% mer kvinner?» - Tobias*

Som det fremgår i sitatet over har spillet bidratt til at EVRY har klart å rekruttere flere jenter. Gamification har på den måten påvirket hvilke kandidater som kommer gjennom prosessen. Dette kan ha sammenheng med at EVRY benytter gamification som første del av prosessen, i stedet for å screene på grunnlag av CV. Dette innebærer at beslutningene i større grad baseres på standardiserte skårer fremfor menneskelige vurderinger av kandidater. Stine hadde en mer negativ oppfatning av at EVRY utelukkende screenet på grunnlag av spillet. Hun mente det var flere andre kvaliteter som var vel så viktig å ta i betraktning for å få de best kvalifiserte kandidatene:

*«Jeg kjenner noen som var med på intervjuer, og som tenkte bare sann: “hva gjør den personen her”. Og da har du egentlig kommet ganske langt i prosessen. Da er det jo den logiske testen som har «failet» på et eller annet vis da.» - Stine*

Dette kan tyde på at bruk av gamification som screening kan ha visse ulemper. Det kan virke som om at det ikke finnes en metode som oppleves 100 prosent rettferdig. Majoriteten vektlegger likevel at det er mer hensiktsmessig med seleksjonsmetoder der maskiner tar beslutningene fremfor mennesker.

#### **4.3.2 Ansiktsvaliditet**

Et annet sentralt funn innenfor etikk er knyttet til ansiktsvaliditet. I denne sammenheng handler det om hvorvidt respondentene forstod hensikten med spillet og hvordan resultatene skal benyttes videre. Funnene viser at respondentene opplevde gamification og testing som en naturlig del av screeningen. Sitatet under beskriver dette:

*«Jeg tror det bare var en første runde, som er naturlig et sted hvor det er mange søkere, men jeg tror ikke den har noen påvirkning, eller har noe å si for min type jobb.» - Ida*

Ida legger vekt på at EVERY får mange søkere, og at spillet, eller testing, dermed er et naturlig første steg i en rekrutteringsprosess. Samtidig påpeker Ida at hun ikke ser testens relevans i forhold til det hun jobber med, eller hvorfor en evnetest er egnet for å måle hennes fremtidige jobbprestasjoner. Jens utdyper dette videre gjennom å påpeke at det også er andre faktorer enn generell IQ som påvirker dine jobbprestasjoner:

*«Jeg føler ikke at det å teste på hvor god du er på tallrekker eller logisk mønster, det gir jo mer sånn en generell IQ, men den er jo ikke nødvendigvis det viktigste for veldig mange andre ting.» - Jens*

Det fremkommer at flere av respondentene mener at flere kvaliteter enn IQ også er viktig når det gjelder jobbprestasjon. Samtidig kan dette tyde på at kandidatene ikke helt forstår hensikten med å måle generelle mentale evner. En av respondentene har i etterkant lært hva som ligger bak testene, og hvorfor tester benyttes i rekrutteringssammenheng. Katarina mener det er vanskelig for kandidatene å forstå hvorfor tester skal benyttes når de ikke får informasjon om det på forhånd. Hun uttalte:

“Jeg har jo tenkt at jeg ikke skjønner hva de skal med de testene, for hvordan vet jeg at det sitter noen i HR som faktisk kan lese resultatet. Men nå vet jeg at det er en ganske lang prosess å sette opp testene (...) Det burde være sånn at det står hva som er bakgrunnen for at man tar tester, og hvem som ser på dem. Mange av vennene mine skjønner heller ikke hvorfor man må ta tester fordi de ikke vet hvordan man bruker dem.» - Katarina

Som Katarina understreker hadde det vært bedre dersom kandidatene fikk kjennskap til formålet og hensikten med spillet på forhånd. Hun påpeker at flere av hennes venner heller ikke kjente til hensikten, og det er derfor naturlig å anta at dette er noe som gjelder flere. Det vil kanskje vært lettere å godta å spille et spill dersom man skjønner hvorfor det er relevant for jobben.

#### 4.4 Oppsummering av hovedfunn

Employer branding	Spillopplevelse	Etikk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kjennskap til EVRY</b> Hadde ikke særlig kjennskap til EVRY før de søkte</li> <li>• <b>Psykologisk kontrakt</b> Gamification formet og forsterket inntrykket av EVRY.</li> <li>• <b>Innfrielse av psykologisk kontrakt</b> Inntrykket har blitt innfridd i etterkant av rekrutteringsprosessen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Førsteinntrykk</b> Gamification var et ukjent begrep noe som gjorde respondentene litt «stresset»</li> <li>• <b>Forskjellen mellom spill og evnetester</b> Spillene var veldig like tradisjonelle evnetester.</li> <li>• <b>Gjennomføring av spillet</b> Positiv effekt på engasjement og opplevelse</li> <li>• <b>Brukervennlighet</b> God brukervennlighet, allikevel litt utfordrende ettersom det var på mobil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objektivitet</b> Økt opplevelse av objektivitet og rettferdighet</li> <li>• <b>Ansiktsvaliditet</b> Kandidatene hadde liten kunnskap om hensikt og formål ved bruk av spill som seleksjonsmetode</li> </ul>

Tabell 3: Oppsummering av hovedfunn

Analysen avdekket tre hovedfunn. Disse var knyttet til employer branding, spillopplevelsen og etikk. Når det gjelder employer branding, fant vi at kandidatene ikke visste at EVRY brukte gamification før de søkte. Samtidig så vi at det var andre faktorer som spilte inn på deres inntrykk av EVRY. Videre fant vi at gamification har bidratt til å forme og forsterke inntrykket av EVRY underveis i rekrutteringsprosessen. Dette inntrykket ser også ut til å være innfridd i etterkant av ansettelsen. Funnet om spillopplevelsen avdekket at respondentene ikke opplevde at det var så stor forskjell mellom vanlige evnetester og spillet, og savnet en mer

helhetlig spillopplevelse. Likevel hadde spillet en positiv effekt på deres engasjement og opplevelse av rekrutteringsprosessen. I tillegg opplevde noen brukervennligheten som god, mens andre opplevde visse utfordringer. Det siste funnet var knyttet til etikk. Her fant vi at respondentene opplevde spillet som en rettferdig og objektiv måte å teste på. Videre avdekket vi at respondentene hadde lite kunnskap om hvorfor spillet benyttes og hensikten med testingen.

## **5.0 Diskusjon**

I dette kapittelet vil vi diskutere våre funn opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi vil også gjøre rede for egne fortolkninger og reflektere omkring hva funnene vi har gjort betyr. Vi vil avslutningsvis komme med en oppsummering av vår diskusjon. Vi benytter oss av forskningsspørsmålene som struktur for diskusjonen.

### **5.1 Employer branding**

*“På hvilken måte er bruk av gamification i rekrutteringsprosessen med på å forme kandidatenes inntrykk av EVERY?”*

En organisasjons employer brand viser til hvordan en bedrift oppfattes og deres rykte som arbeidsgiver. En naturlig forutsetning for dette er at folk har kjennskap til bedriften. Samtidig er de aktivitetene en bedrift foretar seg med på å bygge et employer brand (Bjaalid og Mikkelsen 2014, 142). Ettersom noe av formålet med å benytte gamification i rekruttering er å styrke EVERYs employer brand, var det relevant å undersøke om gamification var med på å forme kandidatenes inntrykk av EVERY. Funnene våre avdekket at ingen av kandidatene nevnte gamification som en grunn for at de søkte på stillingen. Samtidig hadde flere av respondentene et inntrykk av EVERY som en fremoverlent og innovativ IT-bedrift. Videre fremgår det at ingen av kandidatene på forhånd kjente til at EVERY brukte gamification i rekrutteringsprosessen. Det virker derfor rimelig å anta at gamification ikke har vært med på å forme kandidatenes inntrykk av EVERY i forkant av rekrutteringsprosessen.

Respondentene trakk derimot frem andre faktorer da de fortalte hvorfor de valgte å søke seg til EVERY. Av definisjonen fremgår det at employer branding handler om hva folk her og nå forbinder med organisasjonen. Vi ser at respondentene påpeker at EVERY er et stort selskap, der de kan få mange muligheter. Videre nevner flere at de forbinder dem med nyskaping og

frihet. Som Stine uttrykte: *“Folk jobber nesten litt som gründere uten å være gründere i selskapet.”* Som en forlengelse av dette nevnes det muligheten til å kunne lære og utvikle seg. Dette inntrykket har blant annet blitt skapt gjennom stillingsannonsen. En naturlig fortolkning av dette er at EVRY har lyktes med å kommunisere et tydelig budskap av hvem de er, og dermed oppfattes som attraktive. Dette til tross for at gamification ikke ser ut til å ha vært en avgjørende grunn for at respondentene søkte seg til EVRY.

Den psykologiske kontrakten vil bygges opp allerede før arbeidsforholdet er inngått. Ifølge Moroko og Uncles (2008, 166) vil kandidatene bygge opp forventninger til bedriften underveis i rekrutteringsprosessen. Dette innebærer at det bedriften kommuniserer både før, under, og etter ansettelsen vil spille inn på kandidatens inntrykk. Dermed er det naturlig å anta at de seleksjonsmetodene bedriften velger å benytte seg av har stor innvirkning på kandidatens motivasjon og opplevelse av bedriften. Analysen avdekket at bruk av gamification har forsterket bildet av EVRY som en fremoverlent bedrift. Dette kan igjen tyde på at gamification er med på å styrke EVRYs troverdighet, da de beviser at de selv ønsker å tenke nytt og utvikle nye løsninger.

Dette peker videre i retning av at det er konsistens mellom inntrykket respondentene hadde før de søkte og det inntrykket de får underveis. Ifølge Rousseau (1989, 125) vil stabile og konsistente lovnader fra organisasjonen bidra til at de ansatte danner entydige forestillinger av hva de kan forvente. Det virker derfor rimelig å anta at EVRY klarer å bygge opp en klar forestilling av hvem de er og hva de kan tilby sine ansatte. Videre fremkommer det at gamification har bidratt til å bygge opp den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette er i tråd med det Moroko og Uncles (2008, 166) hevder, om at inntrykket bygges opp underveis i rekrutteringsprosessen.

Samtidig har flere kandidater gitt uttrykk for at gamification bidrar til å skille EVRY fra andre potensielle arbeidsgivere. Flere av kandidatene var i flere rekrutteringsprosesser i ulike selskaper samtidig. De ga uttrykk for at flere av prosessene opplevdes som like da mange bedrifter benytter de samme metodene. Som førstegangssøker i arbeidsmarkedet kan det virke som om det er vanskelig å vite hva man kan forvente, og å skille mellom de ulike selskapene. En mulig fortolkning av dette kan dermed være at gamification bidrar til å skape en mer unik rekrutteringsprosess for kandidatene. På den måten virker det som at gamification har påvirket EVRYs employer brand og troverdighet. En annen mulig fortolkning peker i retning

av at det kanskje ikke er gamification i seg selv som er det viktige, men det at EVERY faktisk gjør noe annerledes. Det bidrar til å skille EVERY ut blant andre selskaper, og til å skape en tydelig oppfatning av hvem de er og hva de står for.

Ifølge Moroko og Uncles (2008, 166) vil den psykologiske kontrakten styrkes dersom forventningene som er skapt i forkant, blir innfridd i etterkant av ansettelsen. Rousseau (1989, 126) påpeker også på at det er viktig med konsistens mellom det som blir lovet, og det som mottas. Dersom den psykologiske kontrakten blir overholdt vil det kunne føre til økt engasjement og lojalitet (Moroko og Uncles 2008, 166). Slik det fremkommer i empirien har inntrykket av EVERY som fremoverlent og innovativ blitt innfridd også etter ansettelsen. Respondentene nevner ord som “morsomt” og “spennende” når de forteller om hvordan det er å jobbe i EVERY. De får mulighet til å prøve nye ting og får være med på å forme sin egen arbeidsdag, og det oppmuntres til nyskaping gjennom arrangementer som hackaton. Vi ser at måten de illustrerer hverdagen i EVERY på, samsvarer med hvordan de beskrev EVERY før de ble ansatt. Det virker derfor rimelig å anta at den psykologiske kontrakten på mange måter er innfridd i etterkant av ansettelsen.

Videre hevder Leveraas (2013, 3) at employer branding kan ha bieffekter gjennom at de ansatte opplever stolthet og motivasjon over å jobbe i bedriften. Dette tyder på å stemme overens med våre funn. Flere av respondentene uttrykker et sterkt engasjement når de snakker om gamification. Det kan derfor se ut som at gamification har bidratt til å bygge en stolthet overfor arbeidsplassen.

Dersom den psykologiske kontrakten blir brutt kan engasjementet hos medarbeideren synke og produktiviteten reduseres. En brutt psykologisk kontrakt kan også føre til økt turnover (Moroko og Uncles, 2008, 166). Derfor er det viktig at bedriften ikke lover ting de ikke kan holde i etterkant av ansettelsen. Våre funn viser at ingen av respondentene uttrykket noen intensjon om å bytte jobb. Dette kan tyde på at forventningene kandidatene hadde fra før, og som ble skapt i møte med gamification underveis i rekrutteringsprosessen, har blitt innfridd i etterkant av deres ansettelse. Samtidig har bruk av gamification bidratt til å forsterke bildet av EVERY som en fremoverlent bedrift. Gjennom graduate-programmet lover EVERY at de ansatte skal få jobbe med digitalisering av samfunnet. Dette løftet blir forsterket gjennom bruk av gamification i rekrutteringsprosessen, og senere innfridd i etterkant gjennom hvordan arbeidshverdagen faktisk er.

## 5.2 Spillopplevelse

“Hvordan opplever kandidatene å bli møtt med et spill i en rekrutteringsprosess?”

Cut-es White Paper (2017, 8) hevder at den største fordelen ved bruk av gamification er at det skaper motivasjon og engasjement. Oppgaver som normalt oppleves som kjedelige, kan bli morsomme ved å legge til spillelementer. Våre funn viser at respondentene opplever det som mer morsomt og annerledes å skulle spille et spill, sammenlignet med å ta en ordinær evnetest. Selv om testen i seg selv ikke var så ulik fra de tradisjonelle testene, kan det virke som om kun det at EVERY turte å gjøre noe originalt og nytt spilte positivt inn på respondentenes opplevelse. Vi ser tydelig at dette er i tråd med vår tidligere fortolkning i punkt 5.1. Det er kanskje ikke gamification i seg selv som har vært det viktigste for å skape en unik rekrutteringsprosess, men det å faktisk gjøre noe annerledes. Samtidig vil kanskje gamification kunne være en god metode for å faktisk klare å skille seg ut.

På den annen side opplevde flere av respondentene at de så et større potensial i spillet. Flere påpekte at det ikke var så stor forskjell mellom spillet og vanlige evnetester, og at det kun var snakk om en evnetest i en annen innpakning. De skulle gjerne sett at spillene var enda mer fullverdige, og at det ikke bare var spillelementer mellom de forskjellige oppgavene. Kapp (2012, 15) understreker at det ikke er effektivt å benytte gamification på en slik måte at man kun legger til spillelementer i en oppgave som ellers er kjedelig. Merverdien vil først skapes når alle elementene spiller sammen. Dette er i tråd med våre funn. Stine påpekte at hvis EVERY først skal bruke spill i rekrutteringssammenheng, så bør de være enda mer “ballsny”. På den måten mener respondentene at helhetsopplevelsen kunne blitt enda sterkere, enda morsommere, og en større “snakkis”. Dette henger trolig sammen med de forventningene respondentene fikk da de hørte at de skulle spille et spill. Som presentert i funnene hadde samtlige respondenter assosiasjoner knyttet til ordene spill og gamification. Tobias påpeker at man gjerne har et morsomt og uanstrengt forhold til spill. Dermed tror han at man kanskje hadde stresset mindre dersom testen var et ordentlig spill. Ettersom spill gjerne er forbundet med noe som er gøy, kan en naturlig fortolkning være at et fullverdig spill gjør at kandidatene glemmer at de blir testet og slapper mer av. Bedrifter bør derfor kanskje tørre å være enda modigere for å skape en enda bedre og unik kandidatopplevelse.



På den annen side påpekte noen av respondentene at et spill først gjorde dem mer stresset. Ida nevnte først at hun ikke fant noe informasjon om hva gamification innebar og derfor lot seg stresse. Videre påpekte Jens at han følte seg mer komfortabel med vanlige evnetester ettersom han hadde gjort dette flere ganger før. Det kan derfor være relevant å problematisere hvorvidt det er passende å benytte et spill i en rekrutteringsprosess. Cut-es White Paper (2017, 9) påpeker at risikoen ved å tape et spill er langt større i en rekrutteringsprosess enn i andre settinger. En mulig fortolkning av dette kan peke i retning av at det ikke er hensiktsmessig å introdusere en ny, ukjent metode i en setting der man allerede er usikker. Kandidatene befinner seg ikke i en setting der de er vant til å spille spill, og kanskje vil spillet derfor ha motsatt effekt enn det som er tenkt. Likevel ser vi at de fleste respondentene gir uttrykk for at gamification totalt sett har gitt en positiv opplevelse.

Cut-es White Paper (2017, 8) hevder at en av fordelene med gamification er brukervennligheten. Dette understøttes i våre funn, og flere av respondentene trekker frem at de kunne gjennomføre spillene når som helst og hvor som helst. De måtte laste ned spillet som en applikasjon på sin mobiltelefon. Spillet tok heller ikke så lang tid å gjennomføre og det krevde ingen forberedelser. Dermed er det ikke nødvendig å sette av mye tid for å gjøre spillet, slik at terskelen for å delta og gjennomføre kanskje blir lavere. Som Morten påpekte kan de mer tradisjonelle prosessene hvor du blir testet og får en større hjemmeoppgave oppleves som noe "overkill". Det er naturlig å anta at flere kandidater vil kunne falle av underveis i rekrutteringsprosessen dersom oppgaven eller utfordringen blir for stor. En fortolkning av dette kan være at flere kandidater vil oppleve en høyere motivasjon for å gjennomføre testen. Dette er i tråd med det Cut-es White Paper (2017, 8) hevder om at færre vil droppe ut i løpet av rekrutteringsprosessen ved bruk av gamification.

På den annen side trekker en av respondentene frem en mulig ulempe forbundet med brukervennligheten. Ettersom skjermen er mye mindre enn det den er på PC, vil det kunne være vanskeligere å kjenne igjen mønsteret i oppgavene. Dette vil trolig kunne være en trussel for brukervennligheten. Samtidig er det naturlig å tenke at denne utfordringen ikke hadde vært like fremtredende dersom spillet hadde vært et enda mer fullverdig spill, ettersom vi er vant til å spille "vanlige" spill på mobilen. En av de andre respondentene påpekte i tillegg at de tekniske begrepene som ble benyttet i spillet var ukjente for han. Slik som Cut-es White Paper (2017, 9) også påpeker, står det om en jobb og man ønsker å prestere sitt beste. Det er derfor sentralt at man som kandidat forstår hva man faktisk skal gjennom. Skorstad (2015, 267)

trekker videre frem at språk er et sentralt element for at alle kandidater skal stille likt i en prosess. Forståelig og hensiktsmessig språkbruk er derfor viktig for å skape optimal brukervennlighet for kandidatene.

### 5.3 Etikk

*“Hvilke etiske aspekter oppfatter kandidatene som vesentlige i bruk av gamification?”*

Det er utfordrende å sikre god etikk i rekrutteringsprosesser. Arbeidspsykologiske testverktøy gir en mer objektiv vurdering av kandidatene gjennom at alle får lik mulighet til å vise hvem de er (Skorstad 2015, 108-109). Slike tester er således et godt virkemiddel for å sikre en etisk rekrutteringsprosess. Vi forutsetter at dette også er gjeldende for bruk av gamification. EVRY har endret på rekrutteringsprosessen til graduate-programmet etter innføringen av gamification. De benytter nå gamification som første del av seleksjonsprosessen. Dette innebærer at kandidatene ikke blir vurdert på grunnlag av CV og søknad før senere i prosessen. Flere av respondentene opplevde gamification som en langt mer rettferdig måte å screene på. Dette begrunner de med at det er maskiner som tar avgjørelsene i stedet for mennesker. Dermed får menneskelige feilvurderinger og “flaks” mindre betydning, og beslutningsprosessen blir mer objektiv. Dette er i tråd med det Skorstad (2015, 252) hevder om rettferdig seleksjon, nemlig at kandidatene blir vurdert med utgangspunkt i egenskaper og kvaliteter som berører jobbprestasjon. Respondentene påpekte videre at gamification bidrar til at alle stiller med et likt utgangspunkt. Bakgrunn, etnisitet og språkkunnskaper vil ikke påvirke hvor godt du presterer på testen. Dette kan illustreres gjennom følgende sitat:

*“Uansett hvem du er, om du er A-elev eller E-elev, om du er gutt eller jente, om du er fra Norge eller utlandet, så det spiller ingen rolle (...) Det hender ofte at jeg ikke skjønner alt som blir sagt på intervjuet eller i jobben så sann at jeg må google hva betyr det egentlig, fordi jeg har ikke bodd her lenge nok, så at det var mer at de sjekket IQ, ikke ord og sann, så det hjalp også litt da.»*

En naturlig fortolkning av dette peker derfor i retning av at gamification oppleves som en legitim rekrutteringsmetode. Våre funn kan tyde på at det er en stor aksept og forståelse for at nye teknologiske løsninger har sin plass i rekrutteringssammenheng. En annen fortolkning peker imidlertid i retning av at gamification aldri kan erstatte alle rekrutteringsprosesser. Som avdekket i funnene opplever respondentene at det er flere kvaliteter som det er hensiktsmessig

å ta i betraktning for å vurdere fremtidig jobbprestasjon. Gamification kan tyde på å heller være et godt supplement i rekrutteringsprosessen. Samtidig er det andre kvaliteter og egenskaper som ikke lar seg fange opp ved bruk av et spill.

Som det fremgår i funnene våre har spillet bidratt til at EVRY har klart å rekruttere flere jenter. IT-bransjen har lenge vært preget av å være tydelig mannsdominert. Derfor ser det ut til at innføringen av gamification har påvirket hvilke kandidater som kommer gjennom prosessen. Dette har sammenheng med *adverse impact*, som omhandler de effektene av de ansettelsesbeslutninger som er gjort. Dersom utvelgelsespraksisen resulterer i at enkelte grupper konsekvent ikke kommer gjennom nåløyet, kan det være et tegn på *adverse impact* (Skorstad 2015, 265). Rettferdig testing kan bidra til å hindre dette, og det kan derfor være rimelig å anta at gamification har bidratt til en endring av hvem som faktisk ansettes. Dette kan ha sammenheng med at beslutninger baseres på kvantifiserbare skårer fremfor menneskelige vurderinger.

Våre funn avdekket at kandidatene kjenner til at testene måler generelle mentale evner og at dette er en vanlig praksis å benytte i screening. Samtidig fremkom det at respondentene ikke forstod hvorfor det var relevant for deres jobb. Som Schmidt og Hunter (1998) peker på, er evnetester den enkeltmetoden som best predikerer jobbprestasjon. Dette synes ikke å være kunnskap respondentene kjenner til. Jo mer valide kandidatene oppfatter at evne- og personlighetstester er, desto mer oppleves testene som rettferdig (Furnham 2008, 60).

Vi er av den oppfatning at det er særlig viktig å kommunisere hensikten med testen når den gjennomføres i form av et spill. Det virker naturlig å anta at det vil være vanskeligere for kandidatene å forstå formålet og relevansen med et spill, fremfor en mer spesifikk evne- eller ferdighetstest. To av respondentene forteller at de i etterkant av deres ansettelse har fått kunnskap om hva testene faktisk måler. De uttrykker videre at dette er informasjon de gjerne skulle hatt i forkant av spillet. Nå ser de tydeligere hensikten med testene, og skjønner i større grad hvorfor de benyttes. Sett i lys av dette er det naturlig å anta at gamification ville kunne oppleves som enda mer relevant og hensiktsmessig dersom bedriften tydeligere kommuniserer hva som måles og hvorfor.

Skorstad (2015, 173) peker på at en stor fare ved nettbasert testing er testtakerens kunnskap. Dersom kandidatene har ulik erfaring med teknologiske verktøy, vil de kunne oppleve ulik

grad av trygghet ved nettbasert testing. For at alle skal kunne stille likt i en rekrutteringsprosess er det en forutsetning at alle kandidater har samme forhåndskunnskaper. Vi avdekket imidlertid ingen funn i forhold til problemer knyttet til bruk av teknologiske verktøy i rekrutteringsprosessen. Det var ingen av kandidatene som ga uttrykk for usikkerhet rundt å bruke mobilen og det å skulle laste ned en app. En naturlig fortolkning av dette peker i retning av at kandidatene oppfatter at slik teknologi har en egnet plass i rekruttering i dag. Digitalisering er en naturlig og selvsagt del av hverdagen vår, og dermed viser vi kanskje større aksept for dette også på nye områder.

#### **5.4 Oppsummering av diskusjonen**

*“På hvilken måte er bruk av gamification i rekrutteringsprosessen med på å forme kandidatenes inntrykk av EVRY?”*

Vi ser at gamification har bidratt til å forme den psykologiske kontrakten mellom EVRY og respondentene. Gamification har ikke hatt noen innvirkning på hvorfor respondentene søkte seg til EVRY. Respondentene hadde likevel et inntrykk av EVRY som innovative i forkant. Gjennom å benytte gamification i rekrutteringsprosessen viser EVRY at de tør å prøve noe nytt og tenke annerledes. De sier ikke bare at de er innovative, men det reflekteres også i deres rekrutteringspraksis. Gamification ser derfor ut til å ha vært et forsterkende element i respondentenes inntrykk av EVRY, men ikke en avgjørende grunn til hvorfor de søkte seg dit. Samtidig har det bidratt til å skape noen forventninger til hvordan EVRY er som arbeidsplass. Det viser seg også at disse forventningene har blitt innfridd i etterkant av ansettelsen. Dette har styrket EVRYs troverdighet og bidratt til å skape stolthet overfor arbeidsplassen.

*“Hvordan opplever kandidatene å bli møtt med et spill i en rekrutteringsprosess?”*

For det første opplevde respondentene at det var gøy at det var noe annerledes enn de vanlige evnetestene, som benyttes hos alle andre bedrifter. De påpekte at det har bidratt til å skille EVRY fra andre bedrifter, noe som er positivt i seg selv. Samtidig skaper ordet “gamification” forventninger om at de faktisk skal spille et spill. Flere av respondentene påpeker at spillet ikke er et reelt spill, kun en evnetest i en annen innpakning. Dermed uttrykker de at spillet ikke var helt slik de hadde sett for seg, og skulle ønske at det var en enda mer fullverdig spillopplevelse. Derfor er det kanskje ikke spillet i seg selv som skaper

engasjementet, men det at EVERY faktisk gjør noe som er annerledes. Dette bidrar også til at de fremstår som fremoverlente og innovative. Et annet aspekt er brukervennligheten. Noen påpekte at det var en fordel at de kunne gjennomføre spillet når og hvor de ville. Det tok ikke lang tid å gjennomføre spillet, slik at terskelen for å gjennomføre var lav.

*“Hvilke etiske aspekter oppfatter kandidatene som vesentlige i bruk av gamification?”*

Respondentene opplever at gamification bidrar til høyere objektivitet i rekrutteringsprosessen. Faktorer som språkkunnskaper, kjønn og etnisitet får langt mindre betydning i seleksjonen av kandidater. Videre er de av den oppfatning at gamification er en rettfærdig seleksjonsmetode i rekrutteringssammenheng. Dette har sammenheng med at beslutningene baseres på kvantifiserbare skårer fremfor menneskelige beslutninger. Respondentene manglet imidlertid kunnskap om hvorfor slike tester benyttes. De påpekte at de gjerne skulle hatt mer informasjon i forkant om spillets hensikt og hva det måler. Det er kanskje desto viktigere å kommunisere hensikten med testen ettersom det er et spill. Samtidig ser det ut til å være stor aksept og forståelse for at nye teknologiske løsninger har sin plass i rekrutteringssammenheng.

## 6.0 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven forsøkt å besvare problemstillingen: *“Hvilke implikasjoner har bruk av gamification som testverktøy sett fra et kandidatperspektiv?”* I denne sammenheng så vi “implikasjoner” i lys av tre hovedkategorier, som videre dannet grunnlag for våre tre forskningsspørsmål. Vi ønsket først å undersøke hvordan gamification har bidratt til å forme EVERYs employer brand. Videre ønsket vi å se på kandidatenes opplevelse av å spille et spill i en rekrutteringsprosess. Avslutningsvis ønsket vi å undersøke hvilke etiske aspekter kandidatene oppfatter som sentrale ved bruk av gamification i rekruttering.

Bruk av gamification har bidratt til å styrke EVERYs employer brand gjennom å skape en annerledes rekrutteringsprosess. Dette gjør at de skiller seg ut, og styrker deres rykte som innovative og fremoverlente. I innledningen påpekte vi hvordan teknologi blir en stadig viktigere del av arbeidslivet. Samtidig er det mange bedrifter som fortsatt benytter tradisjonelle rekrutteringsmetoder. EVERY viser, gjennom å benytte gamification, at de er en aktør som gjør konkrete tiltak for å henge med på utviklingen. På den måten bidrar gamification til å styrke deres troverdighet som en innovativ IT-bedrift blant kandidatene. Dette er kanskje særlig viktig for dem ettersom det er hard konkurranse om digital kompetanse.

Vi avdekket videre at spillet ikke var så omfattende som det kandidatene hadde sett for seg, og at forskjellen fra de vanlige evnestestene ikke var så stor. Kandidatene skulle derfor gjerne sett at spillopplevelsen var enda større i form av et faktisk spill. Til tross for at spillet ikke stod helt til kandidatenes forventninger, skapte det et større engasjement enn vanlige evnetester. Spillene er noe annet enn de vanlige testene, og dette opplevde kandidatene som positivt.

Kandidatene opplever rettferdighet og objektivitet som sentrale etiske aspekter ved bruk av gamification. De mener at gamification har bidratt til at menneskelige bias og irrelevante kriterier har fått mindre plass i rekrutteringsprosessen. Videre er et viktig etisk aspekt informasjon om hensikten ved bruk av gamification. Ny teknologi kan virke fremmedgjørende overfor kandidatene, og det kan være vanskelig å forstå relevansen til spillet i forhold til den jobben de skal utføre.

Undersøkelsen vår har altså avdekket at kandidatene trekker frem ulike implikasjoner ved gamification som testverktøy. Kanskje viktigst er effekten det har hatt på EVRYs employer brand, og hvordan kandidatene oppfatter EVRY som arbeidsgiver. Spillet er kanskje ikke så ulikt fra de tradisjonelle testene, men det at EVRY gjør noe annerledes, er i seg selv utslagsgivende. Det sentrale ser derfor ut til å være at bedriftene i større grad bør rette fokuset mot kandidatene, og tilrettelegge for å skape en positiv og unik kandidatopplevelse. Det virker som at gamification er noe som kan bidra til dette. Derfor kan vi si at det er “game on” for rekrutterere, eller hvert fall “gamification on”.

### **6.1 Refleksjon omkring våre konklusjoner**

Til tross for at objektivitet og rettferdighet blir trukket frem som et viktig etisk aspekt ved gamification, vil vi påpeke at dette er fordeler ved arbeidspsykologiske testverktøy generelt. Dermed er dette kanskje ikke noe som er unikt for spill. På den annen side ser vi at gamification har snudd om på rekrutteringsprosessen, og at CV og søknad vurderes først senere i prosessen. På denne måten ser vi derfor at gamification styrker opplevelsen av rettferdighet og objektivitet ytterligere.

Vår undersøkelse baserer seg videre kun på grunnlag av graduates som har vært gjennom gamification. Det kan dermed problematiseres hvorvidt spill er egnet for eldre generasjoner. Samtidig så vi at spill ikke kun er forbeholdt den yngre generasjon, men at den “typiske spilleren” egentlig kan sies å være oss alle i dag. Gamification kan derfor trolig benyttes overfor de fleste grupper på arbeidsplassen i dag, det kommer bare an på hvordan du vinkler det. Det er viktig å forstå hvem målgruppen er og ha et bevisst forhold til hvordan man henvender seg til dem. Videre er det ikke bare å legge til spillelementer i en ellers ordinær test, og forvente at det skal gjøre hele rekrutteringsprosessen bedre. Det er viktig å legge sentrale psykometriske mål til grunn for spillet for å sikre testverktøyenes funksjon. Det essensielle vil uansett være å måle jobbprestasjon, ikke å ha et mest mulig underholdende spill. Derfor må en tenke helhetlig omkring hvordan de ulike elementene fungerer sammen.

### **6.2 Anbefalinger til videre forskning**

Vi har gjennom prosessen kommet over flere interessante vinklinger på temaet gamification. Vi ønsker derfor å peke på noen anbefalinger til videre forskning. For det første hadde det vært interessant å gjennomføre undersøkelsen vår på et senere tidspunkt. Spillet har utviklet

seg mye på et år, og det hadde derfor vært spennende å se hvilke resultater dette hadde gitt. Samtidig vil vi påpeke at vi kun har sett på gamification fra et kandidatperspektiv. Det hadde derfor vært verdifullt å undersøke hvilke implikasjoner rekrutterere opplever at gamification har på rekrutteringsprosessen. Avslutningsvis hadde det også vært spennende å undersøke hvordan gamification kan benyttes i andre sammenhenger, for eksempel knyttet til læring og utvikling eller engasjerende systemer på arbeidsplassen.



## Litteraturliste

Arctic Shores. Vitenskap. Lesedato 13. april 2018:

<https://www.arcticshores.com/psychometric-science-2/>

Barrett, David. 2016. *Game-changing recruitment: How gamified assessments can enhance your employer brand*. Cut-e. Lesedato: 18.05.2018

[https://www.cut-e.no/fileadmin/user\\_upload/Gamification/Article\\_Game-changing\\_recruitment\\_Barrett.pdf](https://www.cut-e.no/fileadmin/user_upload/Gamification/Article_Game-changing_recruitment_Barrett.pdf)

Barrow, Simon, og Richard Mosley. 2005. *The employer brand*. London: Wiley

Berg, Mats kjelvik, Mats Frydenberg, Edmund William Ellingsen og Anastasia Mariussen.

2014. "Rekruttering og sosiale medier." *Magma*. Lesedato 21.04.2018

<https://www.magma.no/rekruttering-og-sosiale-medier>

Bjaalid, Gunhild og Aslaug Mikkelsen. 2014. "Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging." I Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, 139-196. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Chahal, Mindi. 2016. "Experiences cost millions in lost customers." *Marketing Week*. 14. oktober. Lesedato 18.05.2018:

<https://www.marketingweek.com/2016/10/14/bad-recruitment-experiences-could-cost-brands-millions-in-lost-customers/>

Chamorro-Temuzic, Tomas. 2015. "3 Emerging Alternatives to Traditional Hiring Methods", 26. Juni. Harvard Business Review. Lesedato: 19.05.18

<https://hbr.org/2015/06/3-emerging-alternatives-to-traditional-hiring-methods>

Cheong, Christopher, Justin Filippou og France Cheong. 2014. "Towards the Gamification of Learning: Investigating Student Perceptions of Game Elements". School of Business IT and Logistics RMIT University. Melbourne: Australia.

- Collins, Christopher, og Jian Han. 2004. "Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation". 1. september. Cornell og Peking University. Lesedato 15.01.2018: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=articles>
- Creswell, John W.. 2013. *Qualitative inquiry & research design. Choosing Among Five Approaches*. 3. utgave. Los Angeles: Sage.
- Cut-e. 2017. "White Paper: Ahead of the game". Lesedato: 18.05.2018  
[www.cut-e.com/online-assessment/gamification/white-paper-gamification/](http://www.cut-e.com/online-assessment/gamification/white-paper-gamification/)
- Deterding, Sebastian, Dan Dixon, Rilla Khaled and Lennart E. Nacke. 2011. *Gamification: Toward a Definition*. Vancouver: CHI.
- Furnham, Adrian. 2008. *Personality and intelligence at work: Exploring and explaining individual differences at work*. London: Routledge.
- Iversen, Ole. 2015. *Rekrutterings- og intervjuteknikk: om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kapp, Karl M. 2012. *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Karr, Greg. 2016. "Emerging trends in global recruiting to act now." *Entrepreneur*. Lesedato 20.02.2018: <https://www.entrepreneur.com/article/282977>

- Leveraas, Paul. 2013. "Hva bør HR vite om Employer Branding". *Temahefte for HR Norge*. Side:3
- Malterud, Kirsti. 2012. "Systematic Text Condensation: A Strategy for Qualitative Analysis." *Scandinavian Journal of Public Health* 40 (8): 795–805.
- Moroko, Lara, og Uncles, Mark. 2008. "Characteristics of successful employer brands." *Journal of Brand Management*.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Roald, Joan Marius. 2017. "Dette blir HR-trendene i 2018". 21. Desember. Dagens Perspektiv. Lesedato: 19. Mai.  
<https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2017/dette-blir-hr-trendene-i-2018>
- Rousseau, Denise M. 1989. "Psychological and Implied Contracts in Organizations." *Employee Responsibilities & Rights Journal* (2): 121–39.
- Rønne, Knut Petter. 2016. "Omstilling: Knallhard kamp om de beste IT-hodene". 4. Mai. Dagens Perspektiv. Lesedato: 19. Mai  
<https://www.dagensperspektiv.no/2016/omstilling-knallhard-kamp-om-de-beste-it-hodene>
- Salen, Katie, and Eric Zimmerman. 2004. *Rules of play: Game design fundamentals*. MIT press.
- Schmidt, Frank L., og John E. Hunter. 1998. "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings." *Psychological Bulletin* 124(2):262-274.
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Store Norske Leksikon. 2018. "Employer branding". Lesedato 16.03.2018:

[https://snl.no/employer\\_branding](https://snl.no/employer_branding)

Weekes, Sue. 2014. "Using Gamification in a Recruitment Strategy." *Recruiter Magazine*. 18. november. <http://www.recruiter.co.uk/news/2014/11/using-gamification-recruitment-strategy>

———. 2016. "Gamification more than fun and games." *Recruiter*, 2016(mai):15. Lesedato 23.02.2018: [https://issuu.com/redactive/docs/rec\\_may16\\_full\\_lr](https://issuu.com/redactive/docs/rec_may16_full_lr)

Zielinski, Dave. 2015. "The Gamification of Recruitment. Virtual games are scoring points for companies' talent acquisition strategies." *Society for Human Resource Management*. HR Magazine. 1. november. Lesedato 16.04.2018: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1115-gamification-recruitment.aspx>

## **Intervjuguide respondentene**

### **Introduksjon og rammesetting**

- Presentere oss selv og bakgrunnen for vår motivasjon og undersøkelse.
- Informere om lydopptak og be om samtykke.

### **Generelle spørsmål**

- Kan du fortelle kort om deg selv?
- Hvorfor valgte du å søke jobb i EVRY?
- Hva var ditt inntrykk av EVRY som bedrift i forkant av at du søkte jobb der?

### **Gamification**

- Hvordan forstår du begrepet gamification?
- Hva var det første som slo deg da du hørte du skulle spille et spill som en del av rekrutteringsprosessen?
- Hva var det du så for deg da du fikk vite du skulle spille et spill?

### **Kunnskap om spillet**

- Fikk du noe informasjon i forkant av spillet? Hvis ja, hva slags informasjon?
- Hva tror du spillet måler? Hva tenker du om dette?
- Hvordan tenker du dette er relevant for jobben du søkte på?

### **Gjennomføring**

- Kan du fortelle om gjennomføringen av spillet?
- Hvordan opplevde du det var å gjennomføre selve spillet?
- Hvordan forberedte du deg før du skulle gjennomføre spillet?
- Hvordan opplevde du vanskelighetsgraden på spillet? Følte du at du fikk vist det du kan?

### **Forventninger, oppfatning og motivasjon**

- Hva slags følelse satt du igjen med etter at du var ferdig med å spille?
- Hva slags inntrykk satt du igjen med av EVRY etter spillet?

- På hvilken måte følte du spillet påvirket din motivasjon for prosessen?
- På hvilken måte opplevde du at spillet påvirket ditt engasjement for jobben?
- Hvilke forventninger skapte bruk av gamification i forhold til jobben?

### **Tilbakemelding**

- Fikk du noen tilbakemeldinger? Underveis? Etterpå? Hvordan opplevde du dette?
- Er det noe du opplever at kan forbedres ved selve spillet? Eller ved hvordan prosessen var strukturert?

### **Rekrutteringsprosessen**

- Kan du fortelle om hvordan du opplevde rekrutteringsprosessen i sin helhet?
- Har du vært gjennom andre rekrutteringsprosesser som benytter vanlige tester?
- Hvordan opplevdes dette?
- Hvordan opplevdes gamification i forhold til en vanlig test?
- Hva tenker du om prosessen i etterkant?
- Har du noen gang vurdert å bytte jobb etter du ble ansatt?

### **Kultur**

- Hvordan vil du beskrive kulturen i EVERY?

### **Intervjuguide informantene**

- Hvordan forstår du begrepet gamification?
- I hvilken sammenheng benytter dere gamification? Hvorfor?
- Hvilken respons har dere fått på bruk av gamification?
- Hva tenker du om å bruke gamification som et testverktøy i rekruttering for å måle generelle mentale evner?
- Hvem tror du det egner seg for?
- Hvilken rolle tror du gamification vil få fremover?
- Hvordan vil du beskrive kulturen i xxx?
- Hva tenker du om å benytte gamification i forhold til prediktiv validitet?