

BCR3103- Bacheloroppgave

*”Hvordan ansette rett person i riktig stilling ved bruk av ekstern
rekruttering?”*



Våren 2020

Høyskolen Kristiania

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er et sluttprodukt av vårt treårige bachelorprogram i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi valgte å skrive om hvordan eksterne rekrutterere kan finne rett kandidat til riktig stilling, hvor hovedfokuset vårt har vært jobbanalysen og seleksjonsmetoder. Dette på grunnlag av at rekruttering er et fagområde som er av betydelig interesse for oss begge to.

Denne prosessen har vært svært utfordrende, lærerik og spennende. Vi er både glade og stolte av sluttresultatet, og for å endelig kunne levere vår bacheloroppgave etter tre fine år på Høyskolen Kristiania.

Vi ønsker med dette å rette en stor takk til våre respondenter som har stilt opp i en annerledes tid, hvor Covid-19 preger hverdagen. Vi verdsetter deres erfaringer, kompetanse og åpenhet - uten dere hadde ikke dette vært mulig.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder, Stein Atle Juvik - for fantastisk veiledning, tilgjengelighet, gode tilbakemeldinger og råd vi ikke kunne vært foruten.

God lesning!

Sammendrag

Bacheloroppgaven vår tar for seg jobbanalysen og ulike seleksjonsmetoder knyttet til rekrutteringsprosessen. Bakgrunnen for oppgaven er basert på vår nysgjerrighet rundt de eksterne rekruttererne, og hvordan de rekrutterer de rette kandidatene til organisasjoner de ikke er en del av. Vi har hatt som hensikt å besvare følgende problemstilling: *"Hvordan ansette rett person i riktig stilling ved bruk av ekstern rekruttering?"*. Hovedtemaene i oppgaven er; jobbanalysen og seleksjon, hvor undertema i seleksjonsdelen er begrenset til; intervju, testing og psykologiske filtre.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode for å besvare problemstillingen vår, hvor utvalget vårt har bestått av fem respondenter innen rekrutteringsbransjen i Bergen. For å innhente relevant data har vi gjennomført dybdeintervjuer. Dette har gitt oss forståelse og kunnskap om de eksterne rekrutterernes rutiner og praksis rundt bruk av jobbanalysen og seleksjonsmetoder, samt hvor bevisst de er på de psykologiske filtrene som kan blende dem i intervjuprosessen. Respondentene våre har ganske likt syn på hva som fungerer og ikke fungerer i en seleksjonsprosess, og har like meninger omkring hvilke seleksjonsmetoder som har høyest nytteverdi. Det er enighet om hva en jobbanalyse bør inneholde, og at denne aktivt brukes gjennom hele rekrutteringsprosessen, da det er en bestilling fra kunde.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgave og problemstilling	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Avgrensning	8
1.4 Disposisjon av oppgave.....	9
2.0 Teori	10
2.1 Rekruttering.....	10
2.2 Fase 1: Jobbanalyse.....	11
2.3 Fase 1: Seleksjon.....	12
2.3.1 Testing.....	14
2.3.2 Intervju.....	15
2.3.3 Psykologiske filtre.....	17
3.0 Empirisk metode	20
3.1 Metode.....	20
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.3 Utvalg og utvalgsprosedyrer	21
3.3.1 Utvalgsriterier.....	22
3.4 Datainnsamling	22
3.4.1 Individuelle dybdeintervju	23
3.4.2 Oversikt og presentasjon av respondenter.....	23
3.4.3 Intervjuguide.....	24
3.4.4 Gjennomføring	25
3.5 Dataanalyse	26
3.5.1 Transkribering og koding	26
3.6 Reliabilitet	27
3.7 Validitet.....	28
3.8 Generalisering	28
3.9 Forskningsetikk og personvern	29
3.9.1 Informert samtykke	29

3.9.2 Meldeplikt	29
3.9.3 Riktig presentasjon av data.....	29
4.0 Presentasjon av funn	30
4.1 Jobbanalysen	31
4.2 Seleksjon	32
4.2.1 Testing.....	33
4.2.2 Intervju.....	35
4.2.3 Psykologiske filtre.....	36
5.0 Drøfting av funn.....	39
5.1 Drøfting av funn F1: Jobbanalysen	39
5.2 Drøfting av funn F2: Seleksjon	40
5.2.1 Testing.....	41
5.2.2 Intervju.....	41
5.2.3 Psykologiske filtre.....	43
6.0 Oppsummering og Konklusjon	45
7.0 Refleksjoner	47
8.0 Forslag til videre forskning	49
Litteraturliste	50
Vedlegg 1: Intervjuguide	52
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	62

1.0 Innledning

I denne delen av oppgaven vil vi legge fram bakgrunn for valg av oppgave og problemstilling, hvor også formålet med bacheloroppgaven kommer frem. Videre vil vi presentere problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, samt legge frem nødvendige avgrensninger som har blitt foretatt. Til slutt legger vi frem en kort disposisjon av oppgavens helhetlige oppbygging.

1.1 Bakgrunn for oppgave og problemstilling

Høsten 2019 hadde vi faget Rekruttering, og det var på dette tidspunktet vi virkelig fikk øynene opp for dette fagområdet. Ved å gjennomføre faget og bli kjent med litteraturen omkring rekruttering, så visste vi begge to at dette var noe vi ville skrive om i bacheloroppgaven vår. Vi gjorde litt research for å finne ut hva vi ønsket å se nærmere på innenfor rekruttering, og kom over en artikkel av Thomas Schibbye, daglig leder i Glasspaper People AS og Lederrekruttering AS, hvor han sier at mange bedrifter velger å leie inn tjenester fra ulike rekrutteringsbyrå for å finne riktig kandidat til stillingen, samt at en stor andel stillinger i dag besettes gjennom rekrutteringsbyråer (Schibbye 2017). Dette fikk oss til å undre over hvordan en rekrutterer som ekstern part, kan klare å finne den rette kandidaten for en bedrift som de, i mange tilfeller, ikke kjenner til og hvor de ikke har kjennskap til arbeidsmiljøet innen bedriften det skal rekrutteres til. Etter dette var vi bestemt på at dette var noe vi måtte finne mer ut av, og dermed falt valget på å se på rekruttering gjennom en ekstern rekrutterers perspektiv. Vi skjønnte fort at vi ble nødt for å sette en del begrensninger for oppgaven vår, da rekruttering er et veldig stort og omfattende fagområde.

Vi har gjennom studiet lært hvor viktig det er med en grundig utarbeidet jobbanalyse, og at denne kan anses for å være grunnmuren for hele rekrutteringsprosessen. Med tanke på at rekrutteringsbyråene kommer «utenifra» og skal rekruttere til en gitt stilling, så lurte vi på hvordan de kan utarbeide en god jobbanalyse, og hvordan de benytter den gjennom rekrutteringsprosessen.

Vi har begge vært aktiv i arbeidslivet i mange år, og har vært med på mange rekrutteringsprosesser som kandidater for ulike stillinger. Det har vært rekrutteringsprosesser som har vært gode, og noen som har vært mindre bra. Av alle de rekrutteringsprosesser vi har

vært med på, så har det alltid vært intervju som har blitt benyttet. På bakgrunn av dette og at litteraturen på området sier at intervju er den enkeltmetode som benyttes mest, så falt valget på å begrense oss til intervju som seleksjonsmetode. Det finnes utrolig mange fallgruver ved å benytte intervju, og her var det de psykologiske fallgruvene som fanget vår oppmerksomhet, og som dermed har blitt en del av oppgaven vår. I tillegg til intervju, så har vi vært veldig nysgjerrige på testverktøy da dette i henhold til litteraturen benyttes i økende grad.

Formålet med denne oppgaven har derfor vært å prøve å forstå hvordan en ekstern rekrutterer finner rett kandidat for ulike stillinger, og hvordan jobbanalysen benyttes i prosessen, hvordan intervju og testing benyttes som seleksjonsverktøy, samt om de er bevisste på de psykologiske fallgruvene som foreligger ved gjennomføring av intervju.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen vi ønsker å undersøke er;

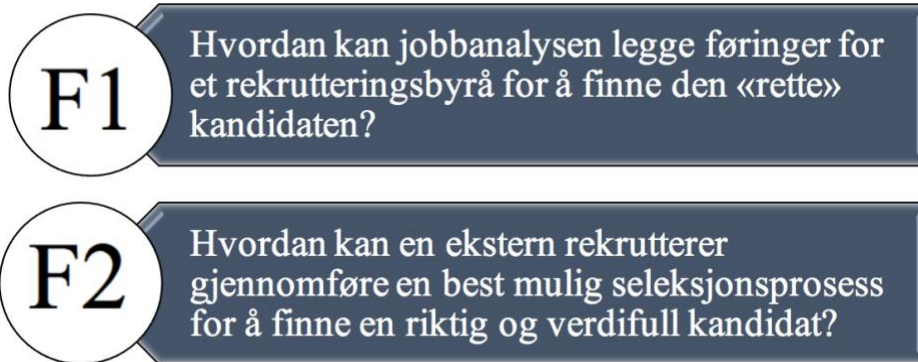
”Hvordan ansette rett person i riktig stilling ved bruk av ekstern rekruttering?”

Ifølge Stredwick (2005) vil den *rette kandidaten* være en som oppfyller kravene som stillingsbeskrivelsen innebærer, har tilfredsstillende referanser og framtidsutsikter som indikerer suksess i stillingen. Det er denne definisjonen vi sikter til når vi i oppgaven bruker begrepet «rett person/kandidat».

Med *ekstern rekruttering* menes det at en bedrift går ut i jobbmarkedet for å finne en kandidat som er rett for den stillingen som skal besettes (Sander 2019). Dette kan gjøres ved å kjøpe rekrutteringstjenester hos et rekrutteringsbyrå. Det er slik vi vil behandle begrepet «ekstern rekruttering» i oppgaven.

Vi har videre utarbeidet to forskningsspørsmål slik det fremkommer av figur 1. Dette for å komme mer i dybden, og for å snevre inn problemstillingen ytterligere.

Forskningsspørsmålene vil fungere som et hjelpemiddel for å strukturere empirien vår, og for å gjøre det enklere for oss å besvare problemstillingen.



Figur 1: Forsknings spørsmål

1.3 Avgrensning

Som det fremkommer av oppgavens problemstilling så har vi valgt å begrense oppgaven til å kun omhandle ekstern rekruttering. Vi ønsker å presisere at vi med “*ekstern rekruttering*” sikter til bruk av rekrutteringsbyrå. Vi har valgt å holde oss innen det geografiske område Bergen, slik at vi kan møte respondentene ansikt til ansikt for å sikre likt utgangspunkt for alle respondentene våre.

Vi har valgt å avgrense oppgaven til to elementer: *Jobbanalysen* og *seleksjon*, noe som fremkommer av forskningsspørsmålene våre. Det er verdt å bemerke seg at dette bare er to elementer av en større rekrutteringsprosess. Ved å benytte oss av forskningsspørsmål får vi konkretisert problemstillingen ytterligere da tematikken har et såpass stort omfang.

Under seleksjonsdelen har vi videre valgt å begrense oppgaven ytterligere. I henhold til teorien på området, så er intervju den mest benyttede enkeltmetode når en skal ansette en ny medarbeider. Dette har gjort at vi har ønsket å undersøke denne metoden nærmere, og finne ut hvordan rekruttererne i rekrutteringsbyråene anvender denne metoden i praksis.

Det følger en rekke fallgruver ved å benytte intervju som metode, deriblant en rekke psykologiske filtre som kan blende rekruttereren. Dette har fanget vår oppmerksomhet, og vi ble derfor svært nysgjerrige på om rekruttererne er bevisst på disse psykologiske fallgruvener. Det ble derfor naturlig for oss å se på både intervju og psykologiske filtre under seleksjonsdelen.

Videre har vi valgt å sette fokus på testing som et verktøy i seleksjonsprosessen. Dette på bakgrunn av at vi i forkant av oppgaveskrivingen har hatt et inntrykk av at testing benyttes i økende grad.

1.4 Disposisjon av oppgave

Oppgaven vår består av 8 deler, og for å få en helhetlig oversikt, så har vi utarbeidet en enkel figur (se figur 2) for å demonstrere oppgavestrukturen:



Figur 2: Disposisjon av oppgave

Første del av oppgaven består av en innledning hvor vi presenterer valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål, samt en kort redegjørelse for avgrensninger vi har foretatt under forskningen. Videre i oppgaven følger teorien og den metodiske fremgangsmåten for forskningsprosessen knyttet opp mot problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Deretter presenterer vi våre funn fra datainnsamlingen, som sammen med teorien utgjør grunnlaget for drøftingen. I drøftingen analyserer vi de ulike funnene som er gjort i vår undersøkelse sett i lys av den presenterte teorien. Avslutningsvis vil vi komme med en sammenfattet oppsummering og konklusjon, refleksjoner, samt anbefalinger til videre forskning.

2.0 Teori

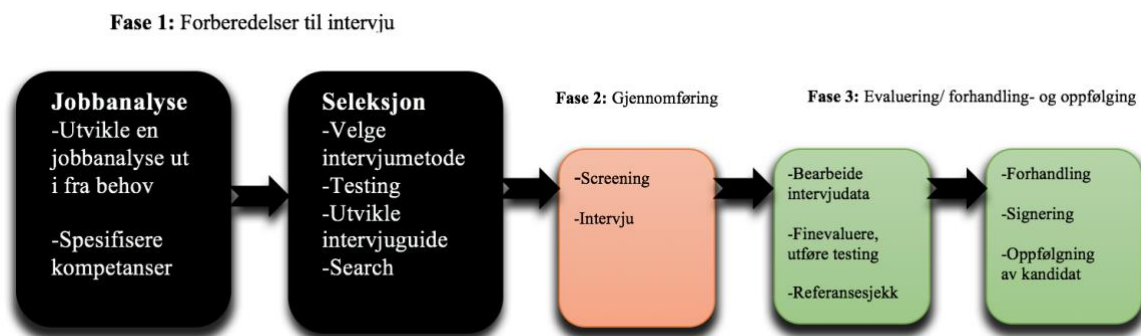
I denne delen av oppgaven har vi valgt å belyse og gjennomgå det vi anser som relevant teori i forhold til en rekrutteringsprosess' ulike faser. Vi vil først presentere, definere og redegjøre for rekrutteringsprosessen i sin helhet, for så å belyse teorien vi har valgt å ta utgangspunkt i. Vi ønsker gjennom oppgaven å fokusere på jobbanalysen og seleksjon, hvor vi under seleksjon ønsker å se nærmere på testing, intervju og psykologiske filtre som kan påvirke rekruttereren.

2.1 Rekruttering

Begrepet «*rekruttering*» stammer fra det franske ordet *recrute*. Begrepet var opprinnelig et militært begrep for anskaffelse av militære forsterkninger, mens det i dag har en mer allmenn betydning. Ordlyden kjennes best som «*prosessen med å finne og ansette en ny medarbeider til en ledig stilling i organisasjonen*» (Sander, 2019). Begrepet rekruttering innebærer blant annet kartlegging av behov for medarbeidere, planlegging av aktiviteter, intervjuteknikk, referansesjekk, lovverk rundt ansettelse m.m. (Sander, 2019).

Formålet med rekruttering er å finne kvalifiserte kandidater som er motivert til å utføre jobben - altså å finne rett person til riktig stilling. For å gjennomføre en vellykket rekrutteringsprosess er det nødvendig å ha kunnskap om mer enn bare metoder og teknikker.

Rekrutteringsprosessen består som regel av ulike faser hvor ulike delmål skal oppnås. Eksempler på dette kan være behovsavklaring, jobbanalyse og seleksjonsvurderinger. Vi har utviklet en egenkomponert modell (se figur 3) basert på Skorstads (2018) kompetansebaserte intervjuprosess. Modellen består av tre ulike hovedfaser; Fase 1: *Forberedelse til intervju*, Fase 2: *Gjennomføring* og Fase 3: *Evaluering/forhandling og oppfølging*. Vi har valgt å begrense oppgaven til å kun omhandle fase 1 av rekrutteringsprosessen.



Figur 3: Inspirert av "kompetansebasert intervju prosess" (Skorstad 2018, 83).

2.2 Fase 1: Jobbanalyse

Ifølge Skorstad er en jobbanalyse "den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling" (Skorstad 2018, 38). Jobbanalysen anses for å være selve grunnmuren i rekrutteringsprosessen, og er trolig den delen av rekrutteringen som har størst betydning for om prosessen blir vellykket, eller ikke (Greaker, 2018). Kjært barn har mange navn - stillingsanalyse, kravanalyse, arbeidsanalyse og arbeidsrolleanalyse. Dette er eksempler på de navnene som brukes om en jobbanalyse (Iversen 2015, 55).

En rekrutteringsprosess bør starte med gjennomføring av en jobbanalyse for å avklare og kartlegge hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, og hvilke kompetanse og personlige egenskaper som trengs for å utføre disse (Ørjasæter 2017, 78).

En jobbanalyse bør ta for seg følgende:

1. Hvilke arbeidsoppgaver, betingelser og ansvar som skal inngå i stillingen.
2. Hvilke mål stillingen skal oppfylle for at ansettelsen skal anses for å være en suksess.
3. Hvor i organisasjonen stillingen skal plasseres.
4. Hvilke kompetanse og erfaring som skal stilles for å løse arbeidsoppgavene.
5. Hvilke personlige egenskaper som kreves av stillingen.
6. Hvilke krav virksomheten skal stille til søkerne og hvilke vurderingsmetoder som skal benyttes i rekrutteringsprosessen.

(Sander, 2019 og Skorstad, 2018)

Metoder i jobbanalyse

Det brukes ulike metoder for å innhente informasjon omkring en stilling når man skal utarbeide en jobbanalyse. Metodene skiller seg fra hverandre ut ifra hvilken type informasjon man skal samle inn, hvordan den skal samles inn, hvem den skal samles inn fra, hvordan den skal analyseres og hva den skal brukes til (Skorstad 2018, 44).

De vanligste metodene som benyttes i jobbanalysen er:

- *Observasjon* - metoden går ut på at man observerer personer som utfører jobben, f.eks. ved bruk av video. Metoden brukes til stillinger hvor arbeidsprosessene er observerbare (Skorstad 2018, 44).
- *Intervju* - metoden går ut på at man intervjuer ansatte enten individuelt eller i gruppe. Dette er personer som kjenner stillingen godt f.eks. en person i samme stilling eller stillingens overordnede. Hensikten er å innhente mest mulig informasjon om stillingen slik at man får avdekket kritiske hverdagsoppgaver, og hvilke kompetanser som kreves for å beherske disse. (Skorstad 2018, 44).
- *Eksisterende informasjon* - metoden går ut på at man benytter f.eks. stillingsbeskrivelser som kan gi informasjon om hvilke arbeidsoppgaver stillingen krever. (Skorstad 2018, 45).

Det kan være utfordrende å velge mellom de ulike metodene når man skal utarbeide en jobbanalyse, og det finnes ingen fasit for hvilke metoder som er best i hvilke situasjoner, da dette er svært varierende. Noen ganger kan det være nok å benytte eksisterende informasjon, mens det andre ganger må gjennomføres intervju. Flere forskere mener at man gjør klokt i å velge mer enn én enkelt metode (Skorstad 2018, 45).

2.3 Fase 1: Seleksjon

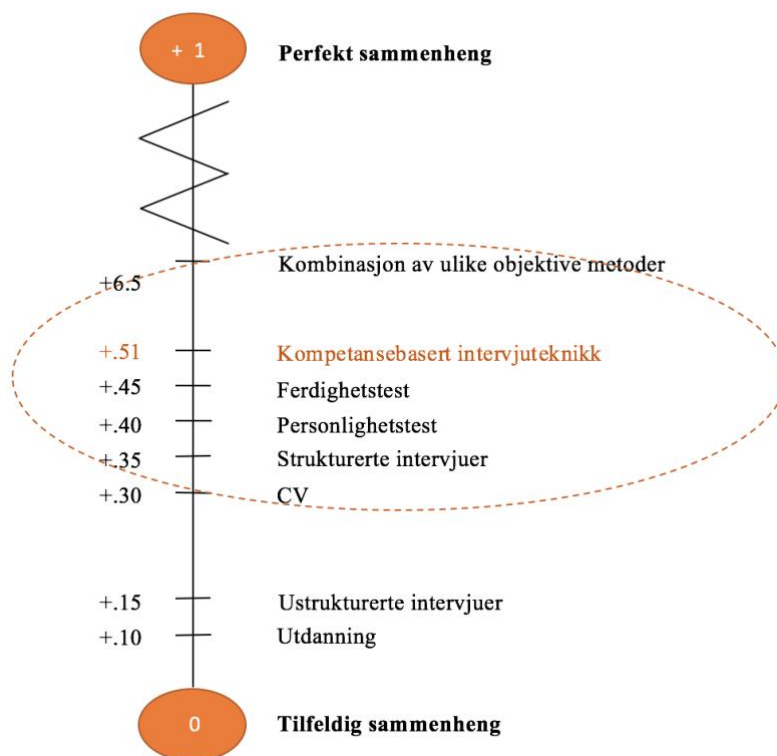
Man kan definere begrepet *seleksjon* og *utvelgelse* som de metodene og aktivitetene vi benytter i rekrutteringsprosessen. Seleksjon er den fasen i rekrutteringsprosessen hvor alle søkerne blir vurdert, og hvor man foretar en utvelgelse basert på den vi antar vil prestere best i den aktuelle stillingen (Thon 2017, 95). Seleksjonsprosessen starter når søkerlisten er på plass, og avsluttes med at den kandidaten man mener er best egnet for stillingen, får et

jobbtilbud (Thon 2017, 93). Seleksjon er en kompleks prosess der vi forsøker i størst mulig grad å forutse en kandidats fremtidige jobbatferd (Thon 2017, 96).

Den antatt beste kandidaten er den som kan bidra til at arbeidsgruppen vedkommende skal være en del av, når mål og skaper resultater (Thon 2017, 95). Det er dermed svært viktig at den nyansatte passer inn i det miljøet vedkommende skal være en del av, slik at det blir en god dynamikk i teamet/avdelingen. Da virksomheten er avhengig av å finne den rette kandidaten som passer inn i miljøet, både det sosiale og det faglige, så er det avgjørende å gjennomføre systematiske seleksjonsprosesser (Thon 2017, 96).

Når organisasjoner skal rekruttere inn nye medarbeidere er alltid det overordnede formålet å velge den "beste" kandidaten blant søkerne. For å finne den mest egnede personen blir ofte ulike seleksjonsmetoder benyttet, og blant de mest benyttede metodene er tester og intervju (strukturert eller ustrukturert) (Iversen, 2017).

Det er blitt gjennomført omfattende vurderinger og forskning rundt seleksjonsmetodikk, og hvilke testverktøy man kan benytte for å få høyest nytteverdi, og for å effektivisere rekrutteringsprosessene i virksomhetene (Hønsen 2017). En av de mest siterte metaanalysene (1998) innen dette feltet er utviklet av Frank L. Schmidt og John E. Hunter. Deres analyse innebærer en oppsummering av 75 år med forskning innen seleksjonsmetodikk, hvor det fremkommer at det er stor variasjon i de ulike metoders treffsikkerhet. Funnene fra analysen kan oppsummeres i en graf (se figur 4) som viser ulike metoders prediktive validitet (Egerdal 2017, 311). Grafen går fra 0-1, der 1 er 100 prosent treffsikkerhet:



Figur 4: Funn fra metaanalysen til Schmidt & Hunters (1998) (Egerdal 2017, 311).

Figuren viser en oversikt over en rekke ulike seleksjonsmetoder man kan benytte i en seleksjonsprosess. Det som gir mest prediktiv validitet er en kombinasjon av ulike objektive metoder, samt kompetansebasert intervjueteknikk. Videre kommer det frem at ferdighets- og personlighetstester, strukturerte intervjuer og CV gir som enkeltmetode en middels god prediktiv validitet, men kan styrkes ved å kombineres med andre metoder.

2.3.1 Testing

De fleste som rekrutterer inn nye kandidater til en stilling benytter gjerne ulike testverktøy i rekrutteringsprosessen. Formålet med rekruttering, og kanskje spesielt testverktøy, er å finne en match mellom arbeidskravene til den potensielle stillingen, og den aktuelle kandidatens forutsetninger for å lykkes i å tilfredsstille kravene (Hønsen 2017). I en rekrutteringsprosess er det vanlig å utføre ulike tester for å avdekke og teste kompetanser, personlighet, evner og erfaring hos kandidatene. Det finnes både personlighets-, arbeidspsykologiske-, evne- og intelligens tester man kan benytte i rekrutteringsprosessen, som vil bidra til å kartlegge jobbsøkerens kvaliteter og potensiale. Disse kan også si ganske mye om kandidatens evnepotensial, samt en del om personlighetstrekkene (Egerdal 2017, 311).

Det har i de senere årene oppstått en kraftig økning i bruk av personlighetstester, og man kan anta at det etter hvert vil bli vanligere å benytte både integritetstester, og ulike former for kompetansetester (Haaland 2019, 249). Testverktøy blir benyttet da jobbsøkere har egne objektive meninger og oppfatninger vedrørende besittende kompetanse på blant annet språkferdigheter, hvor systematisk man er, hvor pålitelig man er, hvordan man håndterer stress m.m. For å måle validiteten til jobbsøkernes objektive meninger, trenger vi verktøy eller metoder (Hübertz Haaland 2019, 249). Ved bruk av f.eks. personlighetstester vil en egenskap bli *én av mange* faktorer, mens uten testing vil en enkelt egenskap kunne bli altoverskyggende under f.eks. et intervju (Ørjasæter 2017, 76).

2.3.2 Intervju

Intervju er den enkeltmetode som benyttes mest når en skal ansette noen (Skorstad 2018, 57). Det finnes en hel del fallgruver ved å benytte intervju, og treffsikkerheten er lav. Intervjuet har likevel en rekke fordeler som ikke fanges opp i like stor grad av andre metoder, som bla. å bygge en gjensidig relasjon mellom arbeidsgiver/intervjuer og kandidat, samt mulighet til å vurdere hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen. Dette er noen av styrkene ved intervju som metode, mens intervjuet er mindre brukbart på andre områder som seleksjon og prediksjon av fremtidig atferd og arbeidsprestasjoner (Skorstad 2018, 58). Intervju som utvalgsmetode har vært og er svært omdiskutert, men de fleste rekrutterere kan ikke unnvære og benytte denne metoden (Egerdal 2017, 313).

Ulike former for intervju:

- *En-til-en-intervju:* Dette er den mest vanlige formen for intervju i privat sektor, og har preg av en vanlig samtale mellom arbeidsgiver og kandidat (Egerdal 2017, 341).
- *Serieintervju:* Denne formen er vanligere i offentlig sektor og i større bedrifter, hvor flere deltar i beslutningsprosessen. Kandidaten gjennomgår flere intervju og møter med arbeidsgiver før eventuell ansettelse (Egerdal 2017, 341).
- *Panelintervju:* Vanlig i både offentlig og privat sektor. Kandidaten blir stilt overfor et panel av intervjuere. Fordelen her er at eventuelle fordommer og stereotyper hos én intervjuer kan korrigeres av et inntrykk en annen intervjuer har fått (Egerdal 2017, 341).

- *Gruppeintervju:* En intervjuform som er relativt lite benyttet. Når denne formen benyttes vil flere kandidater samles til en mer generell diskusjon av stillingen og dens arbeidsoppgaver. Hensikten er å se den enkeltes atferd opp mot de andre i gruppen, den enkeltes evne til å øve innflytelse på andre, og måten det gjøres på, samt å løse problemer som kan være aktuelle for stillingen (Egerdal 2017, 341).
- *Speedintervju:* Kort i formen, maks 30 minutter pr. kandidat. Speedintervju alene er ikke egnet som en seleksjonsmetode, men kan benyttes innledningsvis for å screene kandidater for deretter å gå mer i dybden på hver enkelt i etterkant ved å benytte mer utfyllende seleksjonsmetoder. Benyttes gjerne på messer og ved stands for å gjøre seg opp en mening om man ønsker å bli bedre kjent med kandidaten (Egerdal 2017, 341).
- *Nettintervju:* Intervju som skjer over Skype eller andre nettbaserte kommunikasjons tjenester. Dette benyttes gjerne når kandidaten befinner seg andre steder i landet eller utenlands, og når kostnaden for å kalle kandidaten inn til intervju er store (Egerdal 2017, 341).

Strukturering av intervju

Et intervju kan struktureres på følgende måter:

- *Ustrukturert intervju:* Et intervju hvor spørsmål ikke er satt opp på forhånd. Intervjuet blir gjennomført som en “løs” samtale.
- *Strukturert intervju:* Et intervju som følger et oppsatt skjema hvor kandidatene får de samme spørsmålene, i samme rekkefølge, rundt den samme tematikken (Egerdal 2017, 343).
- *Semistrukturert intervju:* Et intervju som er “friere” i formen enn et strukturert intervju. Alle kandidatene får de samme spørsmålene, men disse tilpasses etter intervjuets utvikling. Strukturen er altså mer fleksibel (Egerdal 2017, 343).

Kompetansebasert intervjuteknikk

Kompetansebasert intervjuteknikk tar utgangspunkt i kompetansen som er viktig for den aktuelle stillingen som det skal rekrutteres til. Her benyttes de kompetanser som man har kartlagt som nødvendige for stillingen i jobbanalysen. Ut ifra disse kompetansene utvikler

man kompetansebaserte spørsmål til intervjuet (Egerdal 2017, 346). Grunntanken bak metodikken er at tidligere atferd i ulike arbeidssituasjoner høyst sannsynlig vil forutsi fremtidig atferd. Hensikten er å få fram hva kandidaten har gjort tidligere i tilsvarende situasjoner, heller enn hva kandidatene tror de ville ha gjort i hypotetiske situasjoner (Egerdal 2017, 346). I tillegg til å legge vekt på konkrete hendelser, hvor kandidaten forteller om hva han/hun gjorde, stilles det også oppfølgingsspørsmål for å få fram kandidatenes detaljerte beskrivelser, refleksjon og forklaring rundt tematikken som berøres (Egerdal 2017, 346). Arbeidsbeskrivelsene bør ha tre hovedkomponenter:

- Beskrivelse av selve situasjonen
- Hva kandidaten gjorde
- Beskrivelse av utfallet av situasjonen

(Egerdal 2017, 346)

Denne metoden gir intervjueren et godt utgangspunkt for å kunne måle kandidatene opp mot jobbanalysen, og samtidig kan metoden lett integreres sammen med annen metodikk i rekrutteringsprosessen (Egerdal 2017, 346). Det er samtidig en tidkrevende metodikk, og den er mindre hensiktsmessig overfor kandidater med liten arbeidserfaring, og kan oppleves som noe rigid, siden spørsmålene er utarbeidet i forkant (Egerdal 2017, 346). Det er derfor viktig å ikke ha mer enn maksimum tre spørsmål til hver kompetanse, og ikke mer enn fem kompetanser pr. stilling. Dette for å unngå at kompetansebaserte intervju blir veldig lange (Egerdal 2017, 347).

2.3.3 Psykologiske filtre

Det er flere fallgruver ved å benytte seg av intervju som seleksjonsmetode. En del av disse fallgruvene går ut på psykologiske filtre som kan påvirke intervjueren, og som igjen kan påvirke intervjuerens beslutninger i rekrutteringsprosessen, samt utvelgelsen. Dette er psykologiske mekanismer som går ut på hvordan vi oppfatter andre mennesker. Vi har en tendens til å anse andre grupper og mennesker som mer forskjellig fra oss selv enn det de i virkeligheten er (Kaufman & Kaufman, 2015).

Disse psykologiske filtrene er:

- *Førsteintrykkseffekten:* Effekten går ut på at en lar førsteinntrykket av kandidaten dominere senere inntrykk. Førsteintrykket utløser et kognitivt skjema (“hyggelig”, “dyktig”, “udugelig” osv.). Disse skjemaene resulterer i at vi automatisk trekker en

rekke slutninger omkring kandidatens egenskaper og kvaliteter. Subjektiv mestringssevne avgjør hvorvidt man er i stand til å korrigere førsteinntrykkseffekten (Kaufman & Kaufman, 2015).

- *Kontrasteffekten:* Effekten gjør at man vurderer kandidaten i forhold til den konteksten det inngår i. Studier av jobbintervjuer viser for eksempel at dersom en person intervjues etter at flere relativt svake søkere har vært inne til intervju like før, vil denne personen vurderes mer positivt enn om de som kom før, hadde vært sterkere søkere. På denne måten dannes det en kontrasteffekt (Kaufman & Kaufman, 2015).
- *Likhets-effekten:* Folk har en tendens til å oppfatte personer som er lik dem selv, mer positivt enn personer som er ulik dem selv (Kaufman & Kaufman, 2015). Rosabeth Kanter hevder at det foregår såkalt homososial reproduksjon i arbeidslivet, som betyr at man rekrutterer folk som er lik en selv, for eksempel folk med samme utdannelse, samme verdier, alder eller samme kjønn (Skorstad, 2019).
- *Glorieeffekten:* Denne effekten gir oss en fordreining av vår oppfatning av andre i enten positiv eller negativ retning. Glorieeffekten er når man ser en kandidat ved positiv oppfatning, og ved å kun se de gode, og positive sidene og overser de negative. Glorieeffekten virker også negativt, og kalles gjerne da horneffekten. Da blir positiv atferd oversett og negativ atferd blir vektlagt/satt i fokus (Kaufman & Kaufman, 2015). Et eksempel på dette kan være at en kandidat som er pen/høy og kler seg godt, og ser ordentlig ut, har lettere for å få jobben. Dette kan resultere i at en ansetter “feil” kandidat.
- *Stereotypier:* Er en måte å forhåndsdømme personer eller grupper basert på bla. utseende, tilhørighet, og livssituasjon. Disse fordommene kan være riktige, men kan også være gal og fordomsfulle (Skorstad 2018, 79). Slike fordommer kan blende rekruttereren i seleksjonsprosessen, og kan føre til at man går “glipp” av den best egnede kandidaten.
- *Den fundamentale attribusjonsfeil:* Dette går ut på at man legger for stor vekt på indre faktorer i stedet for ytre forhold i ulike settinger og situasjoner (Kaufman & Kaufman, 2015). Dette kan for eksempel være at intervjueren vurderer kandidatens atferd i en

tidligere arbeidssituasjon basert på kandidatens kompetanse og evne til å håndtere situasjonen, fremfor å tenke at ytre forhold, som f.eks. at oppgaven er vanskelig eller at vedkommende har fått for lite tid, kan ha gjort at kandidaten har handlet som vedkommende har gjort.

Det er altså flere sentrale psykologiske mekanismer som kan virke inn på intervjueren når vedkommende skal vurdere kandidatene i seleksjonsprosessen. Her er det viktig at intervjueren er bevisst på fallgruvene slik at en i høyest grad kan unngå disse påvirkningsfaktorene. Konsekvensen av å la seg påvirke av de psykologiske filtrene kan være at en risikerer å ansette feile personer.

3.0 Empirisk metode

I denne delen av oppgaven vil vi gjennomgå den metodiske fremgangsmåten vi har valgt å anvende for å besvare vår problemstilling, samt begrunnelse av de metodiske valgene vi har foretatt. Fremgangsmåten har vært som følgende: valg av metode og forskningsdesign, utvalg av respondenter, datainnsamling, dataanalyse, og kvalitetssikring.

3.1 Metode

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Vi må ha en strategi for forskningen vår, og denne strategien er metoden (Jacobsen 2015, 15). Metode kommer opprinnelig fra det greske ordet *Methodos*, og innebærer å følge en planlagt vei mot et mål (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 25). Metode dreier seg om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å “avdekke” virkeligheten (Jacobsen 2015, 16). Et forskningsprosjekt starter med en idé, som videre springer ut i en interessant problemstilling (Ringdal 2013, 20). Det er problemstillingen som legger grunnlaget for hvilken metode vi bør anvende.

Det skilles mellom to ulike tilnærminger til innsamling av data i litteraturen, henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. *Kvantitativ* metode går ut på statistisk analyse, og at man benytter ekstensive undersøkelser, der mange enheter undersøkes, og der man ønsker å generalisere omfang av og samvariasjon mellom fenomener (Jacobsen 2015, 141).

Kvalitativ metode er en måte å nærme seg virkeligheten på, hvor man som regel ender opp med å produsere beskrivende data. Kvalitative data henger tett sammen med intensive undersøkelser, det vil si undersøkelser med et begrenset antall enheter der hovedfokuset er å få tak i variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger (Jacobsen 2015, 141).

Datamaterialet man sitter igjen med kan f.eks. være menneskers nedskrevne eller uttalte ord, eller observasjoner av menneskers atferd (Askheim & Grenness 2019, 12).

I undersøkelsesprosessen ønsket vi å få et nyansert bilde av hva rekrutterere i rekrutteringsbyrå vektlegger, og hvordan de går fram i rekrutteringsprosesser når de skal finne rett kandidaten for riktig stilling. På bakgrunn av dette ønsket vi å få fram rekrutterernes meninger, holdninger og erfaringer gjennom individuelle dybdeintervju, og vi har derfor valgt å benytte kvalitativ metode i forskningen vår.

3.2 Forskningsdesign

Hovedformålet med å benytte et forskningsdesign er å sikre at vi når våre forskningsmål. Å designe betyr egentlig å planlegge (Askheim & Grenness 2019, 65). Fenomenologisk design går ut på å utforske og forstå fenomener på grunnlag av de studertes perspektiv, og å beskrive virkeligheten slik disse oppfatter den (Askheim & Grenness 2019, 69).

Fenomenologisk tilnærming er en filosofisk retning og kan oversettes til “*det som viser seg i seg selv*”. Tilnærmingen har som formål å beskrive menneskers virkelighetsoppfatning, og er opptatt av å forstå grunnleggende teori rundt et fenomen, samt beskrive virkeligheten til respondentene slik de oppfatter den på bakgrunn av eksisterende teori (Askheim & Grenness 2019, 69).

Vi valgte å benytte et eksplorativt fenomenologisk forskningsdesign, og på denne måten har vi fått kartlagt tankegangen og begrunnelsen til de valgene rekruttererne tar i rekrutteringsprosesser for å finne riktige kandidater for ulike stillinger. Samtidig har vi fått et innblikk i hvordan rekrutteringsprosessen foregår ved bruk av rekrutteringsbyrå som ekstern ressurs.

3.3 Utvalg og utvalgsprosedyrer

Først ønsker vi å skille mellom respondenter og informanter. Personer med direkte kjennskap til et fenomen, f.eks. ved at de har deltatt i en hendelse, eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe, kaller vi som oftest *respondenter*. De er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke (Jacobsen 2015, 178). I mange kvalitative undersøkelser velger man også ut *informanter*. Dette er personer som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men som har kunnskap om gruppen eller fenomenet (Jacobsen 2015, 178). I vårt tilfelle skal vi undersøke hvordan rekrutteringsprosessen foregår ved bruk av ekstern rekruttering (rekrutteringsbyrå), og de valg som rekruttereren selv foretar underveis i denne prosessen. Vi har dermed kun benyttet oss av respondenter, da vi er ute etter deres personlige følelser, erfaringer og tanker omkring dette, og ser det dermed ikke som relevant å innhente informasjon fra informanter.

Et grunnleggende prinsipp for rekruttering av respondenter, er at respondentene er kvalifiserte, det vil si at de har forutsetninger for å svare på det vi ønsker å studere nærmere.

Metodisk sett er det derfor få grenser for hvor og hvordan vi rekrutterer respondentene (Askheim & Grenness 2019, 118).

Utvalgsstrategien vi har benyttet oss av for å rekruttere respondenter til undersøkelsen vår, er det vi kaller *kriterieutvalg* (på engelsk «sample»). Dette innebærer at vi velger ut respondenter basert på noen spesielle kriterier (se 3.3.1 Utvalgs-kriterier)(Tjora 2020, 41). Valget for utvalgsstrategien er tatt basert på problemstillingen vår, da vi ønsker å finne svar som er knyttet til respondentenes egne erfaringer, opplevelser, utfordringer osv., og hvor det som studeres er uavhengig av en på forhånd eksisterende avgrensning (Tjora 2020, 41).

3.3.1 Utvalgs-kriterier

For å rekruttere respondenter til prosjektet vårt, satte vi opp følgende kriterier for utvelgelsen:

- Respondentene skal være fra Bergensområdet. Dette på bakgrunn av at dybdeintervjuene skal kunne gjennomføres ansikt til ansikt slik at alle respondentene får samme utgangspunkt.
- Respondentene skal være en ekstern ressurs for bedrifter som søker ny arbeidskraft. På bakgrunn av dette kravet ble det naturlig å kontakte rekrutteringsbyråer i Bergensområdet.
- Respondentene skal ha erfaring, delta og jobbe aktivt med rekrutteringsarbeid i sin arbeidshverdag. Vi fikk våre kontaktpersoner i bedrift A og B til å rekruttere respondenter basert på dette kriteriet.

Målet med slike kriterieutvalg er å optimalisere respondentenes bidrag til å kunne svare på problemstillingen, slik at våre data har et best mulig *empirisk signal-støy-forhold* - forhold mellom relevant og ikke-relevant informasjon (Tjora 2020, 41). Dette for å sikre at undersøkelsens empiri er valid og reliabel.

3.4 Datainnsamling

Det finnes flere ulike måter å samle inn data i kvalitative undersøkelser, og disse ulike metodene har et sett av felles kritiske faktorer som f.eks. intervjuerens rolle, hvilke

omgivelser intervjuet foregår i og hvordan intervjuguiden er utformet (Askheim & Grenness 2019, 87). Vi vil i påfølgende punkter redegjøre for innsamlingsmetoden vi har valgt å benytte i forskningen vår, samt begrunne de valg vi har tatt underveis i forskningsprosessen.

3.4.1 Individuelle dybdeintervju

Vi har valgt å benytte individuelle dybdeintervju i undersøkelsen for å skaffe relevante data for å kunne besvare problemstillingen vår. Dette har gitt oss beskrivende data i form av ord, setninger og fortellinger av respondentenes synspunkter rundt fenomenet som har blitt undersøkt. Denne datainnsamlingsmetoden kjennetegnes ved at intervjuer og respondent har en åpen og vanlig dialog, ofte ansikt-til-ansikt, men intervjuet kan også skje via telefon, e-post eller over Internett (Jacobsen 2015, 146). Grunnet oppgavens omfang, tidsbegrensninger og etter å ha møtt våre kontaktpersoner i bedrift A og B, så bestemte vi oss for å intervju fem respondenter fra de to bedriftene; tre fra bedrift A og to fra bedrift B. Dette på bakgrunn av at det går mye tid til å rekruttere respondenter, avtale tidspunkt for intervjuene, gjennomføre selve intervjuene, transkribere og behandle og analysere dataene.

Hensikten ved å utføre dybdeintervju er å skape en situasjon hvor det oppstår rom for en relativt fri samtale, som omhandler spesifikke temaer som vi som forskere har utviklet og bestemt på forhånd (Tjora 2020, 113). Dybdeintervju benyttes som regel når forskeren ønsker å forstå respondentenes opplevelser, samt hvordan respondenten reflekterer over dette (Tjora 2020, 114). Individuelle intervju egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i den enkelte respondents holdninger og oppfatninger, og når vi er interessert i hvordan den enkelte respondent fortolker og legger meninger i et spesielt fenomen (Jacobsen 2015, 146-147). Det ble derfor naturlig for oss å benytte individuelle dybdeintervju for å kunne besvare problemstillingen vår.

3.4.2 Oversikt og presentasjon av respondenter

For å bevare respondentenes anonymitet har vi valgt å presentere dem som respondent A til E. Vi har laget en oversikt (se figur 5) hvor vi presenterer respondentene, slik at man kan danne seg et bilde av dem og deres bakgrunn som rekrutterere. Figur 5 gir en oversikt over respondentenes stillingstittel, utdanning og hvor mange års erfaring de har i rekrutteringsbransjen.

	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E
Stilling	Senior Advisor	Partner og medeier	Senior Advisor	Advisor	Daglig leder
Erfaring	12 år	11 år	10 år	4 år	14 år
Utdanning	Bachelor i Arbeidslivs- og organisasjonspsykologi + andre fag innen psykologi og sosiologi	Bachelor i økonomi, organisasjon og ledelse + Bachelor i prosjektledelse + holder på med master i karriere-veiledning	Bakgrunn i økonomi, psykologi og pedagogikk	Master i psykologi + bachelor i samfunnsfag og psykologi	Bachelor i hotell-administrasjon og økonomi
Kjønn	Kvinne	Kvinne	Mann	Mann	Kvinne

Figur 5: Presentasjon av respondentene.

3.4.3 Intervjuguide

Askheim & Grenness definerer en *intervjuguide* som “en huskeliste for moderator og som et navigasjonsinstrument hva angår pedagogisk struktur og oppbygging av intervjuet” (Askheim & Grenness 2019, 88). Det finnes ulike måter å strukturere et intervju på, og i vårt tilfelle anså vi det som mest effektivt å benytte et såkalt *semistrukturert* intervju. Denne intervjuformen innebærer at man har et sett av satte spørsmål i intervjuguiden, men at både spørsmålene, de ulike temaene og rekkefølgen kan variere underveis i intervjuet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 149). Vi anså denne måten å strukturere et intervju på som mest hensiktsmessig, da vi er ute etter respondentenes individuelle holdninger og oppfatninger rundt fenomenet som undersøkes. Samtidig ville vi kunne ha en “huskeliste” for å sikre at vi fikk innhentet de data som kreves for å kunne få svar på problemstillingen, og at alle respondentene fikk et sett like spørsmål, slik at dataene vil være enklere å sammenligne. Dette skaper også fleksibilitet og åpenhet i intervjuene, samt at man åpner opp for at respondentene kan komme med tilføyinger om informasjon det ikke stilles spørsmål om, men som kan være relevant for drøftingen vår.

En intervjuguide, utviklet for et dybdeintervju, er vanligvis strukturert i en viss rekkefølge hvor man skal sette av tid til en lengre samtale hvor både oppvarmingsspørsmål, nøkkelspørsmål, oppfølgingspørsmål og avslutningsspørsmål skal inngå i intervjuet (Tjora 2020, 155-158). Ved å kategorisere temaene vil intervjuguiden bli mer oversiktlig både for oss og for respondentene, og vil bidra med å være enklere å besvare, samt å analysere i etterkant (Tjora 2020, 157). På bakgrunn av dette valgte vi å dele inn intervjuguiden (se vedlegg 1) i seks sentrale deltemaer basert på den overordnede problemstillingen samt forskningsspørsmålene: rekruttering, jobbanalyse, seleksjon, testing, intervju og psykologiske filtre.

Innledningsvis er det viktig å starte med enkle spørsmål, da det er i denne fasen av intervjuet forskeren etablerer relasjon og tillit til respondenten (Askheim & Grenness 2019, 123). Deretter benytter forskeren introduksjonsspørsmål, hvor temaet som skal belyses i intervjuet blir introdusert (Tjora 2020, 158). Vi planla derfor å starte intervjuet med å introdusere oss selv, samt rammesettingen for oppgaven. Videre utarbeidet vi intervjuguiden med introduksjonsspørsmål i form av generelle spørsmål rundt respondentenes arbeidstilstand, arbeidsoppgaver m.m. Videre gikk vi over til oppvarmingsspørsmål (spørsmål rundt rekrutteringsprosessen) som er den logiske forbindelsen mellom introduksjonsspørsmål og nøkkelspørsmål. Nøkkelspørsmålene er selve hoveddelen i intervjuguiden, og det er denne delen vi har hatt størst fokus på, da det er disse spørsmålene som har vært relevant for drøftingen vår.

3.4.4 Gjennomføring

Vi planla å gjennomføre intervjuene over 2 uker med noen dagers mellomrom, slik at vi kunne transkribere, gjøre eventuelle justeringer på intervjuguiden og tenke over hvordan vi hadde opptrådt som intervjuere mellom hvert intervju. Dette for å sikre validitet og at vi får innhentet den informasjonen vi trenger. Vi stilte oss fleksible i forhold til tidspunkt for intervjuene, og la det fram som at det var en selvfølge at vi kom til deres arbeidsplass, hvor de er i trygge omgivelser. Dette da vi ønsket at intervjuene skulle foregå i deres naturlige kontekst (Jacobsen 2015, 152). Konteksten kan ha innvirkning på både innholdet i intervjuet og på respondenten, det var derfor viktig for oss å gjennomføre intervjuene på respondentenes arbeidsplass, på deres respektive møterom, som for dem er knyttet til rekrutteringsprosesser. På denne måten kan man sikre reliabilitet.

På grunn av pandemien Covid-19, fikk vi ikke mulighet for å gjennomføre dybdeintervjuene slik vi ønsket og som først planlagt. På dette tidspunktet åpnet skolen opp for at intervjuene kunne skje over e-post. Vi kontaktet respondentene våre og fikk informert dem om denne endringen av gjennomføringen, samt kommet med nødvendig informasjon om ny fremgangsmåte. Alle respondentene samtykket til å få tilsendt intervjuguiden og besvare den innen gitt tidsfrist og sende den i retur til oss. Vi ga respondentene våre en tidsramme på ca. én måned for å besvare spørsmålene. Dette da vi ønsket å ta hensyn og vise forståelse for at de trolig hadde mye som foregikk på både hjemmebane og på arbeid mtp. corona-situasjonen. I etterkant av tidsfristen har respondentene stilt seg disponible til å besvare nødvendige oppfølgingsspørsmål pr. e-post. Dette har gjort at vi også har fått muligheten til å kunne stille tilleggsspørsmål, og fått avklart ting som har vært diffuse.

3.5 Dataanalyse

I kvalitativ metode går dataanalyse ut på analyse av tekster, i vårt tilfelle analyse av egen datainnsamling, herunder intervju. Analyse og fortolkning av kvalitative data er krevende. Det vil alltid være en risiko for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner (Askheim & Grenness 2019, 143). Vi har sammen analysert datamaterialet fra intervjuene for å sikre at vi unngår slik risiko som Askheim og Grenness påpeker. På denne måten sikrer vi *intersubjektivitet*, at vi har en felles oppfatning av hva datamateriale forteller oss, og på denne måten bidrar vi til å styrke reliabiliteten og validiteten. For å strukturere datamaterialet har vi benyttet tilhørende koder.

3.5.1 Transkribering og koding

Første del i enhver kvalitativ analyse er reinskriking av intervjuer og observasjoner, eller det vi kan kalle rådata, som er det vi sitter igjen med når vi nettopp har gjennomført et intervju eller en observasjon (Jacobsen 2015, 200). Transkribering innebærer å skrive om lydopptakene som tas opp under intervjuene, og gjøre dem om til tekst. Det er viktig at all datainnsamling dokumenteres (Sander, 2019).

Da vi utføre intervjuene pr. e-post, slapp vi å bruke mye tid på transkribering, da respondentene selv fylte ut besvarelsene sine i intervjuguiden i et Word-dokument. Dette mener Tjora er én av fordelene med å benytte intervju via e-post, men poengterer samtidig at

man må regne med betydelig kortere refleksjoner hos respondentene enn det man genererer ansikt til ansikt (Tjora 2020, 173).

Da kvalitative undersøkelser gir oss ustrukturerte data, så må vi etterstrukturere datamaterialet. Dette kan gjøres ved å *kode* datamaterialet, som vil si at vi tilordner deler av materialet ordkoder eller «merkelapper» for å strukturere dataene (Askheim & Grenness 2019, 148). Vi har valgt å benytte fargekoder når vi har strukturert datamaterialet vårt. Dette for å gi oss selv en overordnet oversikt over hva som skulle sammenliknes av dataene innhentet fra de ulike respondentene. Vi har fjernet unødvendige ord og setninger fra datamatriksen, og har omformulert setninger og ord der vi har sett det som nødvendig, slik at det skal bli forståelig for leseren. Når vi har valgt å gjøre det på denne måten har vi valgt å være svært påpasselige på å ikke fjerne meningen i setninger og ellers i innholdet.

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet betyr *pålitelighet*, og sier noe om undersøkelsen er troverdig, og om den viser den virkelige situasjonen samt i hvilken grad resultatene kan etterprøves (Sander, 2019). Det er viktig å sørge for at undersøkelsen gjennomføres på en troverdig måte, og at den ikke lider av åpenbare målefeil som vil kunne resultere i at resultatene blir feil (Jacobsen, 2015).

Metodevalget for undersøkelsen vil kunne ha innvirkning på påliteligheten. Vi har valgt å benytte oss av individuelle intervjuer, hvor *intervjueffekten* kan ha innvirkning på påliteligheten av undersøkelsen. Intervjueffekten går ut på at respondentene kan påvirkes av intervjuernes tilstedeværelse under intervjuet (Jacobsen 2015, 242). Det er dermed svært viktig at man som intervjuere legger til rette for at intervjuene skal bli så komfortable som mulig for respondentene. Da intervjuene til slutt foregikk over e-post, har intervjueffekten vært liten. Dette har også ført til at vi som intervjuere har hatt liten kontroll over intervjusituasjonen.

For å sikre pålitelighet, valgte vi å gi respondentene en lengre svarfrist med hensyn til deres ulike situasjoner i en svært annerledes tid. På denne måten kunne respondentene selv velge når de ønsket å svare på spørsmålene, samtidig som de gjennomførte i eget hjem eller på arbeidsplassen i vante og trygge omgivelser. Vi informerte samtidig respondentene om at de måtte kontakte oss dersom noe skulle være uklart ved intervjuguiden og gjennomføringen.

3.7 Validitet

Validitet betyr *gyldighet/relevans*, og sier noe om undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle (Sander, 2019). Formålet er å skaffe relevante data som man kan stole på for å sikre høy validitet og reliabilitet. Da intervjuene skjedde pr. e-post har vi i ettertid passet på å stille oppfølgingsspørsmål og tilleggsspørsmål der vi har sett det som nødvendig for å sikre reliabilitet og validitet i undersøkelsen. Det er viktig med høy validitet for å kunne trekke riktige slutninger om fenomenet som undersøkes (Sander, 2019).

For å kunne sikre så gyldige data som mulig, så har vi rekruttert respondenter basert på kriterieutvalg. Videre har vi utarbeidet en intervjuguide basert på teorien som er presentert. Vi har ytterligere valgt å dele intervjuguiden inn i 6 deler; rekrutteringsprosess, jobbanalyse, seleksjon, intervju, testing og psykologiske filtre. Ved å dele intervjuguiden inn på denne måten sikrer vi at alle aspekter rundt teorien blir undersøkt grundig. Dette for å sikre at vi får inn relevant data for å kunne besvare problemstillingen vår, og for å sikre høy grad av validitet. Vi har samtidig forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig for å ikke “legge ord i munnen” på respondentene, og for at respondentene skal kunne reflektere over spørsmålene som blir stilt. Det var også viktig for oss at respondentene skulle være anonyme for å øke validiteten, slik at de kunne ha lettere for å svare så ærlig som mulig.

3.8 Generalisering

I følge Sander kan generalisering defineres som “*å trekke slutninger ut fra det innsamlede datamaterialet som gjelder langt flere enn de som var med i undersøkelsen*” (Sander, 2019). Generalisering tar som regel for seg noe som i utgangspunktet er spesifikt, og gjør det til noe allmenngyldig. Det stilles krav til en undersøkelse om at utvalget skal være representativt. Det fremkommer at man har større sannsynlighet for å generalisere funn desto flere enheter man undersøker (Jacobsen 2015, 238). På grunnlag av at vi i denne undersøkelsen kun har gjennomført fem dybdeintervjuer, så er ikke utvalget vårt representativt i henhold til kravet som stilles. Når det gjelder generalisering innen kvalitative studier kan man aldri være sikre på at man har fått et representativt utvalg, og kan kun argumentere for at et funn kan generaliseres – det kan sannsynliggjøres, men ikke bevises (Jacobsen 2015, 241).

3.9 Forskningsetikk og personvern

Vi har gjennom hele forskningsprosessen hatt fokus på forskningsetikk, samt andre etiske hensyn. Dette går ut på å drøfte mulige konflikter mellom forsker, respondenter og det som undersøkes.

3.9.1 Informert samtykke

Vi startet forskningen med å anskaffe en kontaktperson i bedrift A og i bedrift B. Disse var behjelpelig med å rekruttere respondenter til undersøkelsen vår. Det var viktig for oss at respondentene skulle forstå at deltakelsen var frivillig, og at de ville være anonymisert i forskningen vår.

Det ble utarbeidet en samtykkeerklæring (se vedlegg 2) som skulle bli utgitt i forkant av intervjuene. I samarbeidserklæringen samtykker respondentene til prosjektet og dens gjennomføring, samt formålet med prosjektet, deres rettigheter og behandling av deres opplysninger til undersøkelsen er avsluttet.

3.9.2 Meldeplikt

Ved oppstart av prosjektet påbegynte vi en søknadsprosess hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for behandling av personopplysninger. Denne prosessen ble avsluttet på grunn av Covid-19, og da skolen åpnet opp for gjennomføring av intervjuer per e-post. På bakgrunn av dette var vi i kontakt med NSD, og fikk beskjed om at det ikke var nødvendig å søke om behandling av personopplysninger så lenge det ikke ble tatt lydopptak av intervjuene slik som først planlagt, eller at vi skulle behandle opplysninger som kunne spores tilbake til respondentene.

3.9.3 Riktig presentasjon av data

Vi skal forsøke å gjengi resultatene fra respondentene fullstendig og i riktig sammenheng i studien vår. Dette på bakgrunn av at vi ønsker å sikre så valide og reliable resultater som mulig. I tillegg har respondentene krav på fullstendig gjengivelse av informasjonen som fremkommer, samt at dataene blir behandlet korrekt (Jacobsen 2015, 51).

4.0 Presentasjon av funn

I denne delen vil vi presentere våre funn fra undersøkelsen. Funnene som blir presentert er knyttet opp mot teoridelen av oppgaven. Vi har valgt å strukturere presentasjonsdelen ut ifra oppgavens hovedpunkter; Jobbanalysen og Seleksjon, med tilhørende underpunkter. Vi har valgt å benytte sitater fra respondentene som kom fram under dybdeintervjuene for å illustrere de funn som ble gjort.

Om respondentene og deres forhold til rekrutteringsbyrået og rekrutteringsprosessen:

Respondent A: Jobber som senior Advisor, og har jobbet seks år i rekrutteringsbyrået.

Respondenten har 12 års erfaring innen rekruttering, og har bachelor i arbeidslivs og organisasjonspsykologi, samt andre fag innen psykologi og sosiologi. Respondenten er ansvarlig for alle ledd i rekrutteringsprosessen fra A til Å, og jobber mye opp mot kunder.

Respondent B: Er partner og medeier i rekrutteringsbyrået, og har jobbet i byrået i 11 år.

Respondenten har bakgrunn innen økonomi, organisasjon og ledelse, prosjektledelse, pedagogikk, samt en pågående master i karriereveiledning. Hun er ansvarlig for rekrutteringsprosesser, og har personalansvar for medarbeidere som blir utleid. I tillegg selger hun deres tjenester til nye potensielle kunder, og er ansvarlig for karriere- og studieveiledning.

Respondent C: Er i dag senior Advisor, og skal over i en stilling som manager engineering og har ca. 10 års erfaring. Respondenten har bakgrunn innen økonomi, psykologi og pedagogikk. Han driver med rekruttering av senior ingeniører og prosjektledere innen flere bransjer, hovedsakelig innen bygg og anlegg, olje og gass, samt noe inn mot maritim bransje. Stillingen innebærer mye kontakt med kandidater, kontakt med de som styrer avdelingene, kontorene osv. hos kundene. Videre er en stor del av jobben å pleie nettverk og følge opp ansatte.

Respondent D: Er Advisor i rekrutteringsbyrå, og har fire års erfaring. Respondenten har master i psykologi, og bachelor i samfunnsfag og psykologi. Han har ansvar for hele eller deler av rekrutteringsprosessen for eksterne samarbeidspartnere.

Respondent E: Er daglig leder i et rekrutteringsbyrå, og har 14 års erfaring innen

rekruttering. Hun har bachelor i hotelladministrasjon og økonomi, og har ansvar for den daglige driften av kontoret, samt lederansvar for fire partnere ved kontoret, og jobber også operativ med kunder, kandidater og medarbeidere (utleid til kunde).

4.1 Jobbanalysen

I denne delen var vi nysgjerrige på hvilket forhold respondentene hadde til jobbanalysen, og hvordan de benytter denne gjennom hele rekrutteringsprosessen. Jobbanalysen er en stor og viktig del av rekrutteringsprosessen, og legger klare føringer for hva man er ute etter for å finne riktig kandidat. Vi ønsket å se på dette for å få en forståelse for rutinene til respondentene vedrørende jobbanalysen.

Alle respondentene sier at de benytter seg av jobbanalyse under rekrutteringsprosessen, og at denne alltid utarbeides i samarbeid med kunder. Jobbanalysen tar for seg viktige kriterier og aspekter ved stillingen som utlyses, og er så tydelig som mulig slik at både rekruttererne og kundene vet hva de er ute etter.

Det er enighet blant alle respondenter om at jobbanalysen tar for seg arbeidsoppgaver, ansvar, nødvendig kompetanse, evner og personlige egenskaper som kreves av stillingen. Andre avklaringer som blir nevnt blant respondentene er; forventningsavklaringer, stillingens rammer og betingelser.

“Det viktigste er personlig egnethet. Det fagspesifikke kan man som oftest lære.” Respondent

A

“Kundene er veldig opptatt av at det er god match og at kandidatene passer godt inn i miljøet” Respondent C

“Jobbanalysen kan aldri være grundig nok!”. Respondent B

Vi ønsket å avdekke om jobbanalysen følges slavisk, eller om det eventuelt blir gjort korrigeringer underveis i rekrutteringsprosessen. Alle respondentene sier at det kan være nødvendig å gjøre endringer underveis i prosessen:

“... endringer må jo gjøres dersom vi mener kompetansen av ulike årsaker ikke finnes i markedet.” Respondent D

“Justeringer er alltid nødvendig, vi lever i en omskiftelig verden, så slike ting er viktig å fange opp og ta hensyn til. Det kan være endringer i marked, i bedriften, rammebetingelser, etc.” Respondent B

“Den er vår bestilling, som vi hele tiden jobber ut fra” Respondent A

Det brukes ulike metoder for å innhente informasjon omkring en stilling når man skal utarbeide en jobbanalyse. Alle respondentene opplyser om at de stort sett benytter en form for metode når de skal utarbeide en jobbanalyse sammen med kunden. Det kommer frem at samtlige respondenter innhenter informasjon fra ledere, kolleger, den som skal erstattes, og i enkelte tilfeller fra HR avdelingen i bedriften det skal rekrutteres til.

4.2 Seleksjon

I denne delen ønsket vi å se nærmere på hvilke seleksjonsmetoder respondentene benytter mest, hvilke metoder de bruker i kombinasjon og hvilke metoder de mener fungerer best i rekrutteringer til ulike stillinger. Vi ønsker å finne ut av dette da det sier noe om hvordan respondentene vurderer søkerne og hvordan de foretar utvelgelsen til ulike stillinger. Samtlige respondenter sier at de benytter intervju og testverktøy i seleksjonsprosessen, men at det ofte fungerer best med en kombinasjon av flere seleksjonsmetoder.

Vi var videre nysgjerrige på hvordan respondentene velger de ulike seleksjonsmetodene, og hva de baserer valgene sine på. Samtlige respondenter hevder at valg av seleksjonsmetoder avhenger av stillingstypen. Videre forteller samtlige at kunden ofte kommer med ønsker eller krav til hvilke metoder som skal benyttes, eventuelt ikke benyttes.

“Utgangspunktet her er jobbanalysen som vil være avgjørende og bestemmende for kombinasjonen av metodevalgene”. Respondent B

“Dette gjør vi i samråd med oppdragsgiver og hvordan de ønsker å kjøre prosessen. Vi anbefaler alltid å gjøre alle seleksjonsmetoder for en mest mulig grundig prosess”.

Respondent D

“Dette gjør vi basert på erfaring på hva som fungerer best i forhold til stillingstypen, og i forhold til kundens ønsker og behov”. Respondent E

Samtlige respondenter kan fortelle at det er sjeldent at de gjennomfører rekrutteringsprosessen hvor det ikke benyttes seleksjonsmetoder. I de tilfeller hvor slike metoder ikke benyttes er på såkalt “search” oppdrag for kunder eller i de tilfeller hvor de kjenner kandidaten fra før.

“Ja, det hender at vi gjør veldig “lette” prosesser der vi har kandidater vi vet er på utkikk etter jobb, og der kunden ikke ønsker å kjøre en full prosess. Da benytter kunden seg av det de ønsker i prosessen, og vi bare sender en CV av en kandidat”. Respondent D

Alle respondentene sier at det er svært viktig å benytte seleksjonsmetoder i en rekrutteringsprosess for å finne rett person til riktig stilling.

“Dette er nødvendig for å identifisere den totalt beste kandidaten blant flere”. Respondent E

“Ja, definitivt. Seleksjonsmetoder sammen med god jobbanalyse er det sikreste og beste alternativet vi har”. Respondent D

“Absolutt ja, og årsaken er at dette muliggjør et positivt resultat både for kandidat og en potensiell arbeidsgiver”. Respondent B

Det er enighet mellom alle respondenter om at det er svært viktig å ha fokus på at seleksjonsmetodene som benyttes avdekker om kandidaten vil passe inn hos oppdragsgiver, i teamet, arbeidsmiljøet og rollen.

4.2.1 Testing

Vi har hatt inntrykk av at det blir mer og mer vanlig å benytte testverktøy i rekrutteringsprosesser, og vi var derfor nysgjerrige på om dette er noe respondenterne våre bruker flittig for å finne rett kandidat, og eventuelt hvilke tester de benytter. Testverktøy

bidrar med å avdekke kandidatens styrker og svakheter i forhold til kandidatens forutsetninger for å lykkes i gitt stilling, hvor testresultatene kan ses opp mot kravene i jobbanalysen.

Alle respondentene sier at de i svært stor grad benytter testverktøy i seleksjonsprosesser, og at de synes at dette er veldig viktig. Vi ser at det går mest i bruk av personlighets- og evnetester blant respondentene, og at de ofte kombinerer flere tester. To av respondentene trekker frem at det er spesielt viktig i de tilfeller hvor det skal rekrutteres til høyere og tyngre stillinger. Respondent C sier at det gjøres unntak i de tilfeller hvor han «headhunter» til stillinger. Det kommer også frem at testverktøy ikke blir benyttet i de tilfeller hvor oppdragsgiver ikke ønsker dette.

Alle respondentene mener at de helt klart får et bedre inntrykk av kandidatens evner, personlighet, kompetanser og ferdigheter ved bruk av testverktøy, og at resultatene kan knyttes opp mot jobbanalysen. Det fremkommer ulike tanker rundt hvilke fordeler respondentene mener testverktøy har i en rekrutteringsprosess. To av fem respondenter mener at en fordel er at det gir mulighet til å diskutere ulike problemstillinger. Noen andre fordeler som kommer frem er at det kan forsterke inntrykk/konklusjon som foreligger i sammenheng med bruk av andre seleksjonsmetoder, samt at man får muligheten for å gå mer i dybden ved krevende stillinger som f.eks. lederstillinger.

”Testene kan knyttes direkte opp mot det som ligger i jobbanalysen, i større grad enn i et intervju som gjennomføres uten testing”. Respondent D

“Man kan avklare/bekreftre nivå på ulike kompetanser. En personlighetstest kan være et verdifullt samtaleverktøy i den videre prosessen”. Respondent B

“Hvis det er krevende stillinger, eller det er spesielle utfordringer i en stilling - da kan det være lurt å gå litt i “dybden””. Respondent C

“Det er et nyttig verktøy for å få bedre innsyn i kandidatens potensiale og egenskaper.” Respondent E

4.2.2 Intervju

På bakgrunn av at intervju er den mest benyttede seleksjonsmetoden, ønsket vi å se nærmere på hvilke former for intervju respondentene benytter, og i hvilke sammenhenger. Samtidig ønsket vi å se på hvordan de benytter intervju som verktøy i seleksjonsprosessen, da spesielt med tanke på hvor mange former for intervju man kan anvende.

Vi ønsket også å se på hvordan respondentene strukturerer jobbintervjuene, da det er ulike måter å gjøre dette på. Det fremkommer at ustrukturert intervju benyttes i svært liten grad. To av respondentene sier at de enkelte ganger innleder et intervju litt mer uformelt, hvor de lar kandidaten få "snakke fritt". Samtlige respondenter benytter i høyeste grad semistrukturerte intervjuer, mens en av fem som regel benytter strukturerte intervju da hun for det meste kun kartlegger kompetanse. Videre mener to respondenter at alle formene for strukturering av intervju kan gi verdifull informasjon så lenge man får avdekket de kompetanser og egenskaper man er ute etter.

"Ved å benytte semistrukturert intervju sikrer jeg at jeg har et sammenligningsgrunnlag når jeg skal vurdere kandidatene opp mot hverandre. Samtidig opplever jeg at jeg blir bedre kjent med kandidatene og kanskje får annen relevant informasjon som man ikke nødvendigvis vil få ved et strukturert intervju". Respondent E

Den mest brukte formen for intervju blant respondentene er én til én intervju. Det forekommer at de minst benyttede intervjuformene blant respondentene er serieintervju og gruppeintervju. Mens det i enkelte tilfeller blir benyttet panelintervju og speedintervju. Speedintervju blir da benyttet på messer etc. Videre viser det seg at nettintervju blir flittig benyttet blant alle respondentene nå i disse Corona-tider.

"Dette fungerer helt glimrende - og vi vil nok benytte denne formen mye mer fremover".

Respondent E

Samtlige respondenter benytter seg i stor grad av kompetansebasert intervjuteknikk ved gjennomføring av jobbintervju, og alle mener at denne intervjuteknikken kan forutsi jobbsøkerens fremtidige jobbprestasjoner og atferd, samt at de kan måle jobbsøkeren opp mot jobbanalysen.

“Ja, og det er dette som forskningen viser er best for fremtidig atferd, sammen med alle andre seleksjonsmetoder så klart”. Respondent D

“Jeg benytter kompetansebasert intervjueteknikk i forbindelse med tilbakelesningsintervju etter personlighetstest. Benytter SAR (Situasjon - atferd - resultat) spørsmål basert på stillingens viktigste kompetanser og kandidatens “score” på disse”. Respondent E

“Jeg bruker mye tid på å forberede et godt intervjueskjema, der man avdekker motivasjon, verdier, tanker og ønsker i tillegg til spørsmål rundt faget vi skal kartlegge”. Respondent A

Samtlige av respondentene sier at de føler at de får bygget en gjensidig relasjon med jobbsøkeren gjennom et jobbintervju. Det er enighet mellom respondentene om at de kan vurdere om kandidaten og oppdragsgiver passer sammen, men at det er avgjørende at kandidat og arbeidsgiver møtes før en endelig beslutning blir tatt.

“Det er avgjørende at potensiell arbeidsgiver og kandidaten får møtes slik at de også kan bli bedre kjent med hverandre. Kandidaten har tross alt tenkt å ha sin fremtidige jobb der og ikke hos meg.” Respondent B

“For å få frem om det er en god match og om kandidaten passer inn i gitt gruppe hos arbeidsgiver, så må de treffes”. Respondent C

“Kandidaten møter alltid oppdragsgiver, minst to ganger som regel”. Respondent D

4.2.3 Psykologiske filtre

Psykologiske filtre er en stor del av fallgruvene ved intervju som seleksjonsmetode. Vi ønsket derfor å se nærmere på om respondentene er bevisst på disse psykologiske fallgruvene, samt hvordan de eventuelt unngår å la seg påvirke av disse.

Alle respondentene sier at de på daglig basis er bevisst på de psykologiske fallgruvene som b.la. magesfølelse, førsteinntrykk, og glorieeffekten.

“Dette tilstreber jeg å være veldig oppmerksom på hele tiden, og det er utfordrende. Vi er mennesker alle sammen og det er stor forskjell på hvordan man opplever andre. Da er det viktig at man forholder seg til jobbanalysen og standard”. Respondent B

“Det er vår viktigste jobb!” Respondent A

Videre sier to av fem respondenter at bedriften de jobber i har jevnlige fagsamlinger, hvor de blant annet trener på å unngå fallgruvene. Vi spurte respondentene hva de gjør for å unngå disse:

“Ved å være bevisst disse fellene, og ha fokus på kandidaten sett i forhold til jobbanalysen.”

Respondent E

“Jeg er bevisst på hva formålet med intervjuet er”. Respondent B

“Jeg bruker strukturerte intervjueteknikker og fokuserer på kandidatens kompetanse knyttet til en gitt stilling” Respondent D

“Jeg må vite hva som er oppgaven min, og være tro mot den. Vi er avhengige av gode tilbakemeldinger fra kunder og kandidat, så vi kan aldri ansette på grunnlag av magefølelse.”

Respondent A

“Prøver å forholde meg objektiv. Få verifisert eller avkreftet inntrykk en får hvis det er behov for det. Dette gjennom oppfølgingsspørsmål og ekstra fokus på referansesjekker”.

Respondent C

Alle respondentene sier at de aldri har ansatt noen basert på en god magefølelse eller et godt førsteinntrykk, men at dette er noe de til enhver tid må være obs på da det er enkelt å la seg påvirke. Videre kommer det frem at samtlige av respondentene har unnlatt å ansette kandidater basert på en dårlig magefølelse eller et dårlig førsteinntrykk. Samtlige av respondentene sier at de har erfart at de selv, eller en kollega har gått i en av de psykologiske fallgruvene som har ført til en feilansettelse.

Alle respondentene kan fortelle at de har ansatt en kandidat på grunnlag av at han/hun etter deres mening var den sterkeste kandidaten blant alle søkerne, selv om kandidaten kanskje ikke hadde helt rett kompetanse, erfaring o.l.

“Det har jeg, men det er basert på en totalvurdering, inklusiv test og referansesjekk. Man ser et fremtidspotensiale i kandidaten” Respondent A

”Ja, dette kaller vi ofte en kandidat som er en outsider. Det fungerer ofte der kravene for å bli ansatt i en stilling er relativt sett åpne, og erfaring ikke nødvendigvis er det viktigste, men personlige egenskaper”. Respondent D

Det kommer frem at samtlige av respondentene i enkelte tilfeller benytter panelintervjuer for å korrigere eventuelle fordommer eller stereotypier hos én intervjuer. I tillegg sier alle respondentene at de til en viss grad blir påvirket av hvordan kandidatene kler seg, men at de ikke lar seg påvirke i den grad at det er avgjørende.

“Ja, vi er noen ganger flere som intervjuer eller som prøver å danne seg et inntrykk av kandidaten av denne grunn”. Respondent C

Når vi spurte respondentene om de har ansatt en kandidat som de har kjent seg selv igjen i, og derfor stilt mer positivt overfor de andre kandidatene, var det ulike meninger blant respondentene. To av fem sier at de tror at dette ikke har forekommet, mens to av fem sier at dette kan ha skjedd, og en av fem sier at dette ikke har vært tilfelle.

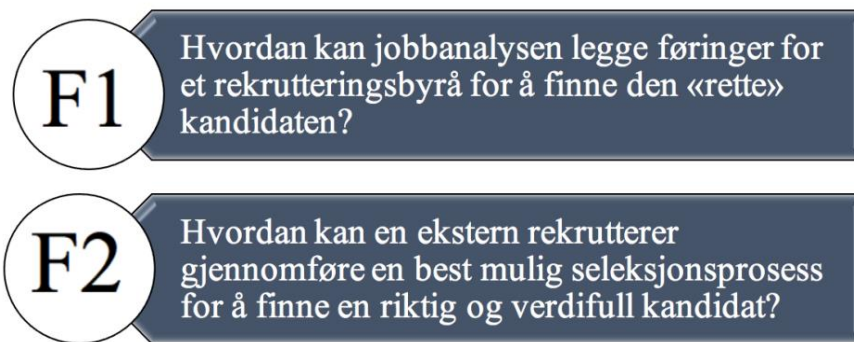
Videre sier samtlige respondenter at det har skjedd at de noen ganger har vurdert en kandidat i forhold til den konteksten det inngår i. Da f.eks. ved at en søker blir vurdert sterkere etter at de har hatt inne noen svakere søkere i forkant.

”Ja, dette er noe man må være obs på. Sammenligning er uavhengig av nivået på de som intervjues – en viktig del av det å selektere”. Respondent D

“Dette er naturlig.” Respondent C

5.0 Drøfting av funn

I denne delen av oppgaven vil funnene fra undersøkelsen bli drøftet på bakgrunn av tidligere beskrevet teori, og er rettet mot å besvare oppgavens problemstilling ”*Hvordan ansette rett person i riktig stilling ved bruk av ekstern rekruttering?*”. Vi har på bakgrunn av våre forskningsspørsmål (se figur 6) valgt å dele drøftingen inn i to hoveddeler; jobbanalysen og seleksjon, hvor seleksjonsdelen har tre underliggende punkter; testing, intervju og psykologiske filtre. Dette på grunnlag av at vi ønsker å ha en gjennomgående struktur av oppgaven.



Figur 6: Forskningsspørsmål

5.1 Drøfting av funn F1: Jobbanalysen

Teorien innen rekrutteringsfeltet forteller oss hvor viktig det er med en grundig og godt utarbeidet jobbanalyse for å finne riktig kandidat for stillingen. Greaker (2018) sier at jobbanalysen er selve grunnmuren i rekrutteringsprosessen, og at denne delen av rekrutteringen trolig har størst betydning for om rekrutteringen blir vellykket eller ikke. På spørsmål om hvorvidt respondentene benytter seg av jobbanalysen, svarer alle at de benytter seg av denne flittig gjennom hele rekrutteringsprosessen. Denne utarbeides alltid i samarbeid med oppdragsgiver, og skal være så tydelig som mulig slik at begge parter vet hva de er ute etter.

I henhold til teorien er det viktig at jobbanalysen tar for seg følgende forhold; arbeidsoppgaver, ansvar, nødvendig kompetanse, evner og personlige egenskaper. Når vi spurte respondentene hva de mener jobbanalysen burde inneholde ble disse forholdene nevnt, i tillegg til forventningsavklaringer, stillingens rammer og betingelser.

Teorien sier også at det brukes mange ulike metoder for å innhente informasjon om stillingen det skal rekrutteres til når jobbanalysen skal utarbeides. Det kommer videre frem av teorien at de vanligste metodene som benyttes blant annet er; observasjon, intervju og eksisterende informasjon. Da vi spurte respondentene hvordan de innhenter informasjon om stillingen de skal rekruttere til, sier samtlige at de som regel benytter intervju og eksisterende informasjon. Det fremkommer at respondentene noen ganger må korrigere jobbanalysen dersom det er nødvendig basert på endringer eller mangel på kunnskaper i arbeidsmarkedet, i bedriften det skal ansettes til, rammebetingelser etc. På den andre siden svarer enkelte av respondentene at det noen ganger gjøres korrigeringer i jobbanalysen basert på ønsker fra oppdragsgiver. Dette kan f.eks. være å fire ned på kravene. I disse tilfeller blir ikke jobbanalysen alltid fulgt slik opprinnelig planlagt, noe som kan anses for å være en fallgrube, men dette kan vi ikke si helt sikkert.

5.2 Drøfting av funn F2: Seleksjon

Seleksjon er den fasen i rekrutteringsprosessen hvor det foretas en utvelgelse blant kandidatene, og hvor man i størst mulig grad forsøker å forutse en kandidats fremtidige jobbatferd (Thon, 2017). For å finne den rette kandidaten forteller respondentene at det er svært viktig å benytte seleksjonsmetoder. Seleksjonsmetodene blir kun utelatt i de tilfeller hvor de er på såkalte “search”oppdrag, og når de kjenner kandidaten fra før. Det fremkommer i metaanalysen til Schmith og Hunter (1998) at de seleksjonsmetodene som gir høyest prediktiv validitet er en kombinasjon av ulike objektive metoder, samt kompetansebasert intervjueteknikk. Det kommer frem at respondentene bruker mye av de samme seleksjonsmetodene når de rekrutterer, hvor det går mest i bruk av kompetansebaserte intervjuer og bruk av ulike testverktøy. Når de skal foreta valg av seleksjonsmetode baserer de valget på hvilken type stilling de rekrutterer til. Respondentene sier at det i enkelte tilfeller blir gitt begrensninger av oppdragsgiver i forhold til bruk av seleksjonsmetoder. Det kan antas at det blir gitt slike begrensninger da bla. testverktøy både er kostbart og tidkrevende. Det kan være begrensninger i form av; spesifikke ønsker eller krav til hvilke metoder som skal benyttes, eventuelt ikke benyttes. Dette kan være en potensiell fallgrube i forhold til at begrensningene kan sette en stopper for at man går glipp av verdifull informasjon som enkelte seleksjonsmetoder kan gi oss. Dette kan resultere i at den som er best egnet for stillingen ikke blir valgt.

Thon (2017) sier at det er avgjørende å gjennomføre systematiske seleksjonsprosesser, for å finne den rette kandidaten som kan passe inn i det sosiale og faglige miljøet hos oppdragsgiver. Respondentene sier at det er viktig å benytte de seleksjonsmetoder som vil kunne gi mest mulig konkret informasjon om kandidatens egenskaper og personlighet. Dette for å kunne forutsi om kandidaten vil kunne passe inn i det arbeidsmiljøet, eventuelt teamet som kandidaten skal være en del av.

5.2.1 Testing

Teorien sier at det er vanlig å benytte ulike testverktøy i en rekrutteringsprosess for å avdekke kandidatens kompetanse, personlighet, evner og erfaring. Det fremkommer av våre respondenter at de i aller høyeste grad benytter testverktøy, så langt det lar seg gjøre i henhold til kunden sine ønsker. I de tilfeller hvor kunden ikke ønsker å bruke testverktøy, kommer det frem at samtlige respondenter alltid argumenterer for viktigheten av bruken av testing.

Haaland (2019) sier at det har oppstått en kraftig økning i bruk av personlighetstester i de senere årene. Respondentene våre kan bekrefte at denne formen for testing er den de benytter mest når de rekrutterer. Samtidig nevner samtlige at de også benytter evnetester jevnlig. Ved å benytte testverktøy, sier respondentene at fordelene er at de kan avkrefte, eller bekrefte de antagelser de har fått av kandidaten ved bruk av andre seleksjonsmetoder. Samtidig trekker enkelte av respondentene frem at de anser testverktøy som svært nyttig i de tilfeller de rekrutterer til tyngre stillinger eller lederstillinger. Hønsen (2017) sier at formålet med spesielt testverktøy er å finne en match mellom arbeidskravene og kandidatens forutsetninger for å lykkes i stillingen. Bruk av testverktøy gjør at rekruttererne kan knytte testresultatene opp mot jobbanalysen. Dette er noe flere av respondentene har trukket fram.

5.2.2 Intervju

I henhold til teorien er intervju den enkeltmetode som benyttes mest i en seleksjonsprosess, noe alle respondentene våre kan bekrefte. Egerdal (2017) sier at et intervju kan struktureres på følgende måter; Ustrukturert, strukturert og semistrukturert. Respondentene benytter ustrukturert intervju i svært liten grad. Som det fremkommer fra metaanalysen til Schmidt og Hunter (se figur 4 under pkt. 2.3 Fase 2: Seleksjon) har strukturerte intervjuer lav prediktiv validitet. Basert på dette kan vi anta at dette er årsaken til at samtlige av rekruttererne ikke benytter denne måten å strukturere et intervju på i større grad. Samtlige av respondentene

benytter i aller høyeste grad semistrukturerte intervjuer, noe respondentene sier gir likt utgangspunkt for alle kandidater. En respondent benytter strukturerte intervju, da hun for det meste benytter kompetansebaserte intervjuer. Som det fremkommer av figur 4, så gir denne kombinasjonen høy prediktiv validitet.

Som det tidligere har kommet frem benytter respondentene testverktøy og andre seleksjonsmetoder, i tillegg til semistrukturerte og strukturerte intervjuer. Som det fremkommer av figur 4, gir en kombinasjon av ulike objektive metoder høyest grad av prediktiv validitet. Det kommer frem at det er jobbanalysen som legger føringer for hvilke seleksjonsmetoder som skal benyttes i kombinasjon, dette da det er jobbanalysen som er kundens bestilling.

Egerdal (2017) sier at det finnes mange ulike former for intervju, men at den mest benyttede formen for intervju i privat sektor er en-til-en intervju, noe respondentene kan erkjenne. De benytter også i enkelte tilfeller panel- og speedintervju. Egerdal (2017) sier videre at nettintervju blir benyttet i de tilfeller hvor kandidat ikke har mulighet til å møte opp og når kostnaden for å få kandidaten til "møteplassen" blir for stor. Våre respondenter forteller at det nå i disse Corona-tider hovedsakelig kun blir benyttet nettintervju, og at dette fungerer svært godt. Vi kan ut ifra dette anta at konsekvensene av Covid-19 har gjort at denne formen for intervju vil bli hyppigere brukt i fremtiden.

Det fremkommer av teorien at kompetansebasert intervjuteknikk tar utgangspunkt i de kompetanser som har blitt kartlagt som nødvendige for stillingen i jobbanalysen. Dersom man ser på figur 4 er kompetansebasert intervjuteknikk den enkeltmetode som gir høyest grad av prediktiv validitet. De fleste av respondentene sier at de i stor grad benytter seg av denne intervjuteknikken, da den gir verdifull informasjon om en jobbsøkers jobbprestasjoner og atferd. På denne måten mener de at de kan måle kandidaten opp mot jobbanalysen.

Skorstad (2018) sier at en av styrkene av å benytte intervju som seleksjonsmetode er at intervjueren får muligheten til å bygge en gjensidig relasjon med kandidaten. Dette kan samtlige respondenter bekrefte, og det er enighet mellom dem om at de kan vurdere om kandidaten og oppdragsgiver passer sammen. Dette forutsatt at kandidat og arbeidsgiver møtes før en endelig beslutning blir tatt.

5.2.3 Psykologiske filtre

Teorien sier at det er en rekke psykologiske fallgruver som kan blende rekruttereren i intervjuprosessen. Det kommer frem at respondentene er bevisst på at disse eksisterer, og at de forsøker å unngå å la seg påvirke av de psykologiske fallgruvene. Dette ved å delta på blant annet fagsamlinger, ha erfaringsdeling mellom kolleger, samt at de til enhver tid har fokus på jobbanalysen og det som kreves for stillingen. Det fremkommer likevel at samtlige av respondentene har erfart at de selv, eller en kollega har gått i en av de psykologiske fallgruvene som har ført til en feilansettelse.

Kaufmann & Kaufmann (2015) sier at førsteinntrykkseffekten går ut på at en lar førsteinntrykket dominere senere inntrykk. Alle respondentene sier at de aldri har ansatt noen kun basert på et godt førsteinntrykk, men det fremkommer likevel at det er enkelt å la seg påvirke av denne effekten. Videre ble det sagt av samtlige respondenter at de selv har unnlatt å ansette en kandidat hvor de har hatt et dårlig førsteinntrykk.

Fordommer i form av ulike stereotypier kan blende rekruttereren under et intervju, og kan i verste fall føre til at man går "glipp" av den best egnede kandidaten. Skorstad (2018) sier at slike fordommer kan være riktige, men også gal og fordomsfull. Respondentene våre kan fortelle at de er bevisste på denne psykologiske fallgruven, og at de av den grunn i noen tilfeller benytter panelintervju for å korrigere eventuelle stereotypier hos én intervjuer.

I henhold til teorien går likhetseffekten ut på at man oppfatter kandidater som er lik en selv mer positivt, enn kandidater som er mer ulike enn en selv. Rosabeth Kanter hevder at det foregår såkalt homososial reproduksjon i arbeidslivet. Med dette menes at man rekrutterer folk som er lik en selv (Skorstad, 2019). Samtlige av respondentene sier at de er usikker på om dette kan ha påvirket dem.

Teorien sier at kontrasteffekten gjør at intervjueren vurderer kandidaten i forhold til den konteksten det inngår i. Samtlige av respondentene sier at det har skjedd noen ganger at de har gått i denne fellen. Det kommer frem at dette er naturlig, men at dette er noe de til enhver tid må være obs på, samt at det er en viktig del av seleksjonsjobben. Basert på dette er det rimelig å anta at dette er noe som forekommer oftere enn hva de selv tror.

Kaufmann & Kaufmann (2015) sier at glorieeffekten gir oss en fordreining av vår oppfatning av kandidater i enten positiv eller negativ retning. Det er kommet frem fra våre respondenter at de til en viss grad lar seg påvirke av hvordan kandidatene kler seg, men at dette ikke er en avgjørende faktor. Vi kan med dette anta at de i slike tilfeller lar seg påvirke av dette ved at de tilegner kandidaten positive egenskaper basert på klesstil, men dette kan vi ikke si helt sikkert.

Det fremkommer av teorien at intervjueren kan la seg påvirke av den fundamentale attribusjonsfeil, som går ut på at man legger for stor vekt på indre faktorer, i stedet for ytre forhold i ulike settinger og situasjoner. Dette kan f.eks. være kandidatens atferd og prestasjoner i tidligere arbeidssituasjoner. Som tidligere nevnt benytter respondentene seg av kompetansebasert intervjuteknikk i stor grad. Det kan derfor antas at den fundamentale attribusjonsfeil kan påvirke respondentene i intervjusituasjoner, men da vi ikke har tilstrekkelig datamateriale omkring dette, kan vi ikke konkludere med noe her.

6.0 Oppsummering og Konklusjon

Funnene våre tyder på at jobbanalysen er selve grunnmuren i rekrutteringsprosessen, og at det er en bestilling fra oppdragsgiver som alltid blir utarbeidet i samarbeid med den eksterne rekruttereren. Alle respondentene bruker jobbanalysen aktivt gjennom hele prosessen. Dette på bakgrunn av at den er så tydelig som mulig, slik at både dem selv og oppdragsgiver vet hvilken kandidat de er ute etter, og hvilke krav som stilles. Videre viser våre funn at de eksterne rekruttererne på denne måten kan finne den rette kandidaten, som både tilfredsstillende kravene i jobbanalysen, samt passer inn i det sosiale og faglige miljøet på den aktuelle arbeidsplassen. Vi fant også ut at rekruttererne i enkelte tilfeller blir nødt for å korrigere jobbanalysen, enten etter ønske fra oppdragsgiver, eller dersom det er mangel på kompetansen de søker etter i arbeidsmarkedet. Funnene våre viser at når jobbanalysen skal utarbeides blir det i høyest grad benyttet intervju og eksisterende informasjon for å innhente informasjon omkring stillingen det skal rekrutteres til.

Funnene våre viser til at respondentene alltid benytter seleksjonsmetoder i rekrutteringsprosessen, med unntak av såkalte “search” oppdrag, og når de kjenner kandidaten fra før. Det kommer frem at de mest benyttede seleksjonsmetodene er semistrukturert intervju, ulike testverktøy og kompetansebasert intervjueteknikk. Respondentene poengterer viktigheten av å benytte en kombinasjon av flere seleksjonsmetoder, noe som gir høyest prediktiv validitet. Dette for å finne den best egnede kandidaten, hvor de baserer valget av metode på hvilken stilling de rekrutterer til. Årsaken til at respondentene benytter seg av kompetansebasert intervjueteknikk er at metoden gir verdifull informasjon om kandidatens jobbprestasjoner og atferd, og at de på denne måten kan måle de opp mot jobbanalysen. Funnene våre viser at testverktøy blir benyttet i svært høy grad, så langt det lar seg gjøre i forhold til kundens ønsker. Personlighetstester blir benyttet mest, samt evnetester. Disse kan avkrefte eller bekrefte de antagelser de har fått ovenfor en kandidat i et intervju eller ved andre seleksjonsmetoder. Testverktøy gjør at rekruttereren kan knytte resultatene opp mot jobbanalysen.

Det fremkommer av funnene våre at det er intervju som er den mest benyttede seleksjonsmetoden, hvor en-til-en intervju står sterkest. I tillegg blir semistrukturert intervju benyttet mest blant respondentene. Ved å benytte seg av intervju får de bygget en gjensidig relasjon til kandidaten, samt at de kan vurdere om oppdragsgiver og kandidat passer sammen, gitt at oppdragsgiver møter kandidaten før en endelig beslutning blir tatt. Funnene våre viser

at nettintervju blir brukt i økende grad som en konsekvens av Covid-19. Dette har vist seg å fungere utmerket godt, og kan se ut til å bli en intervjuform de kommer til å benytte mer i fremtiden. Det fremkommer at respondentene av og til blir gitt begrensninger av oppdragsgiver for valg av seleksjonsmetoder. Dette kan medføre at de kan gå glipp av riktig kandidat, noe som kan være en potensiell fallgruve.

Funnene våre viser at respondentene er bevisst på de psykologiske fallgruvene, og at de jobber jevnlig med å unngå å bli påvirket av disse. Det viser seg likevel at de i enkelte tilfeller kan ha blitt påvirket ubevisst.

Hovedkonklusjonen vår blir derfor følgende; det er svært viktig med en grundig og godt utarbeidet jobbanalyse, og at man velger riktige seleksjonsmetoder i forhold til hvilken stilling man rekrutterer til, samt at man er bevisst på de psykologiske fallgruvene.

7.0 Refleksjoner

Det har gjennom hele prosessen med bacheloroppgaven vært svært viktig for oss å være grundige og sørge for en god kvalitet på arbeidet vårt. Det som har vært spesielt utfordrende ved gjennomføringen, er Corona-situasjonen. Dette har resultert i at vi måtte gjennomføre intervjuene pr. e-post, istedenfor å møte respondentene ansikt til ansikt. Dette har blant annet gjort at vi ikke har fått muligheten til å gjøre eventuelle korrigeringer av intervjuguiden underveis, observere kroppsspråk, og stille direkte oppfølgingsspørsmål. Det har i tillegg vært begrenset tilgang til å få avklart ting som kan ha vært uklare, og hvor vi har ønsket at respondenten skal utdype meningsinnholdet i utsagnene sine. Det er dermed svært sannsynlig at ikke all informasjon har kommet frem under intervjuene. Ifølge teorien kan man forvente betydelig kortere refleksjoner hos respondentene når intervjuet gjennomføres pr. e-post. Gjennomføringen har også gjort at vi har hatt liten kontroll over intervjusituasjonen. Muligheten er derfor tilstede for at resultatet ikke ville vært det samme dersom vi hadde møtt respondentene ansikt til ansikt.

Det kreves mer av respondentene å gjennomføre intervjuene over e-post, da det vil være mer tidkrevende for dem. Når vi fikk intervjuguidene i retur, så oppdaget vi fort at vi ikke hadde fått samlet inn et såpass utfyllende datamateriale slik vi hadde sett for oss. Vi hadde fått mange «ja/nei» og «ikke relevant» svar, noe som kunne vært unngått dersom intervjuene hadde foregått ansikt til ansikt. Vi har likevel prøvd å gjøre så godt vi kan med den datamengden vi har fått samlet inn, og har også benyttet muligheten for å stille noen tilleggsspørsmål til respondentene over e-post, men dette har også vært begrenset med tanke på tiden vi har hatt til rådighet.

Vi fikk våre kontaktpersoner i de to ulike bedriftene til å rekruttere respondenter for oss. Vi har i ettertid reflektert litt rundt om dette var en god idé fra vår side. Dette da det har vist seg at den ene respondenten kun rekrutterer ca. 8-10 ganger i året, og ellers har med den daglige driften av kontoret å gjøre, lederansvar for fire partnere samt har operativ kontakt med kunder, kandidater og medarbeidere som er utleid til kunder.

En annen av våre respondenter rekrutterer kun innen en begrenset kundekrets; senioringeniører og prosjektledere innen ulike bransjer. Respondenten forteller at en typisk kandidat er ingeniør/sivilingeniør med 10 års erfaring, hvor han jobber med å finne ny jobb til seniorer som har det til felles at de sitter i en fast jobb, og er relativt kresne dersom de skal

skifte jobb. En stor del av jobben til respondenten er dermed kontakt med kandidater og kunder. Denne respondenten har ikke kunnet besvare alle våre spørsmål i intervjuguiden, da de ikke har vært relevant for den måten han jobber på og rekrutterer. Vi er likevel sikre på at data innhentet fra denne respondenten vil kunne bidra med å belyse problemstillingen vår. Dersom vi heller hadde rekruttert to respondenter som rekrutterer hyppigere, og som gjennomfører rekrutteringsprosessen «etter boken», så er det en sjanse for at vi kunne fått et annet resultat.

8.0 Forslag til videre forskning

Studien vår gir oss informasjon om rekruttering ved bruk av eksterne tjenester i form av rekrutteringsbyrå. Da vi kun har undersøkt 5 respondenter i to ulike rekrutteringsbyrå, så vil utvalget være svært lite representativt for eksterne rekrutterere generelt. Dersom man tar for seg enda flere rekrutteringsbyrå, så vil man bedre kunne sammenlikne rutiner, praksis og metoder.

Ved å ha benyttet eksplorativt fenomenologisk design, så har vi samlet inn data som gir grunnlag for å kunne utvikle ulike hypoteser omkring det området vi har undersøkt. Slike hypoteser kan siden testes i nye undersøkelser under kvantitativ metode, og under et annet design. En hypotese er en antakelse vi har om fenomenet, for eksempel «En kombinasjon av seleksjonsmetodene intervju og testverktøy vil gjøre at vi sitter igjen med den rette kandidaten». Empirien vår vil altså kunne gi mulighet for å utvikle hypoteser om hvordan man kan finne rett kandidat for riktig stilling.

Dersom man skal forske videre på dette området vil man kunne benytte et deskriptivt design, hvor formålet er å beskrive situasjonen innen det bestemte området – ekstern rekruttering. Ved å utvikle hypoteser kan man bruke disse til å kartlegge om det finnes sammenhenger mellom variablene våre.

Vi kan anbefale å benytte spørreundersøkelser i videre forskning for å kunne trekke konklusjoner om hvilke sammenhenger som synes å eksistere, og om det foreligger samvariasjon – om størrelsene henger sammen med hverandre. Her kan man for eksempel benytte web-baserte undersøkelser ved å sende ut digitalt spørreskjema pr. e-post til rekrutterere i rekrutteringsbyrå over hele landet. På denne måten kan hver enkelt bestemme selv om de ønsker å delta i undersøkelsen, noe som vil gi oss et utvalg som er tilfeldig trukket. Her kan formålet være generalisering. Det kan også være nødvendig å undersøke i hvilken grad rekrutteringer gjennom rekrutteringsbyrå fører til en vellykket rekruttering eller eventuelt feilansettelser. Dette for å kunne bekrefte/avkrefte om det benyttes en jobbanalyse, og om den følges gjennom hele rekrutteringsprosessen, samt om seleksjonsmetodene som benyttes av de eksterne rekruttererne faktisk fungerer. Ved å undersøke dette videre kan man finne beste praksis.

Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas & Grenness, Tor. 2019. *“Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag”*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Egerdal, Åshild. 2017. *“HR boka”*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Greaker, Hege. 2018. “Jobbanalyse er grunnmuren i rekrutteringsprosessen”. Hentet 4. mai 2020: <https://blogg.simplifyer.no/jobbanalyse-er-grunnmuren-i-rekrutteringsprosessen>
- Hønsen, Lasse. 2017. ”Rekrutteringsprosessen”. Lesedato: 6. mars 2020. <https://blog.webcruiter.com/no/dette-bor-du-vite-om-bruk-av-testverktoy-i-rekrutteringsprosessen>
- Hübertz Haaland, Frode. 2019. *”Å knytte bånd”*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Iversen, Ole I. 2015. *Rekrutterings- og intervjueteknikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Iversen, Sven Kinden. 2017. *“Forskning på seleksjonsmetoder i rekruttering”*. Lesedato: 22. mars. 2020. <https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/rekruttering/validitet-og-bruk-av-seleksjonsmetoder-i-rekruttering>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *“Hvordan gjennomføre undersøkelser?”*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Johannesen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line. 2010. *“Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode”*. Abstrakt forlag
- Kaufman, Astrid & Kaufman, Geir. 2015. *“Psykologi i organisasjon og ledelse”*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ringdal, Kristen. 2013. *“Enheter og mangfold”*. Fagbokforlaget
- Sander, Kjetil. 2019. *“Observasjonsprotokoll og transkribering”*. Lesedato: 21. April 2020. <https://estudie.no/transkribering/>
- Sander, Kjetil. 2019. *“Generalisering og estimering av en stikkprøve”*. Lesedato: 24. April 2020. <https://estudie.no/generalisering-stikkprøve/>
- Sander, Kjetil. 2019. *“Fem problemstillingstyper”*. Lesedato: 27. April 2020. <https://estudie.no/problemstillingstyper/>
- Sander, Kjetil. 2019. *“Validitet”*. Lesedato: 5. mai 2020. <https://estudie.no/validitet/>
- Sander, Kjetil. 2019. *“Reliabilitet”*. Lesedato: 5 mai 2020. <https://estudie.no/reliabilitet/>

- Sander, Kjetil. 2019. “*Stillingsanalyse (Jobbanalyse)*”. Lesedato: 11. mars 2020. <https://estudie.no/stillingsanalyse/>
- Sander, Kjetil. 2019. “*Rekruttering*”. Lesedato: 9.mars 2020. <https://estudie.no/rekruttering/>
- Sander, Kjetil. 2019. «*Intern og ekstern rekruttering*». Lesedato: 24. mai 2020. <https://estudie.no/intern-og-ekstern-rekruttering/>
- Schibbye, Thomas. 2017. “*Få maksimalt ut av samarbeidet med rekrutteringsselskap*”. Lesedato: 12. Februar 2020. <https://www.ledernytt.no/faa-maksimalt-ut-av-samarbeidet-med-rekrutteringsselskap.5829897-311239.html>
- Skorstad, Espen. 2018. “*Rett person på rett plass*”. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Stredwick, John. 2005. «*An introduction to human resource management*». Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Thon, Andreas. 2017. “*Hr og personalledelse*”. Kap. 5. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. 2020. “*Kvalitative forskningsmetoder i praksis*”. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Ørjasæter, Elin. 2017. “*Hr og Personalledelse*” Kap. 4. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema: Rekruttering

Problemstilling: "Hvordan ansette rett person i riktig stilling ved bruk av ekstern rekruttering?"

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan jobbanalysen legge føringer for et rekrutteringsbyrå for å finne den «rette» kandidaten?
2. Hvordan kan en ekstern rekrutterer gjennomføre en best mulig seleksjonsprosess for å finne en riktig og verdifull kandidat?

Introduksjon og rammesetting

Hvem er vi og bakgrunn: Vi er to studenter som snart er ferdig med vår bachelor i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Informasjon om forskningen og problemstillingen: Vi ønsker å forske nærmere på rekrutteringsprosessen ved å benytte ekstern part i form av rekrutteringsbyrå, for å finne ut hvordan de finner den rette kandidaten til stillingen som utlyses. Vi syntes temaet er svært interessant, og ønsker å få kontakt med fagfolk som driver med rekruttering på daglig basis, for å få kunnskapsbasert informasjon vedrørende spørsmål rundt rekrutteringsprosessen.

Bakgrunn og formål med intervjuet: Formålet med intervjuet er å samle inn nok informasjon og data for å besvare problemstillingen i vår bacheloroppgave.

Generell info:

- Etter at bacheloroppgaven er levert vil den kunne bli publisert i Høyskolen Kristiania sin database i etterkant.
- Du og bedriften vil være anonym, da vi ikke vil benytte oss av personopplysninger, eller andre forhold som kan gjenkjenne deg som respondent i forskningsprosjektet.

Vi håper du vil ta deg tid til å besvare spørsmålene så utdypende som mulig.

Takk på forhånd. 😊

Generelle spørsmål:

Kan du si kort hva du jobber med og hva stillingen innebærer?

Svar:

Kan du gi et anslag på hvor mange rekrutteringsprosesser du deltar i pr. mnd./år?

Svar:

Kan du gi et anslag på hvor mange ansettelser dere gjennomfører pr. Mnd./år?

Svar:

Kan du gi et anslag på hvor mange søkere dere har til de ulike stillingene?

Svar:

Rekruttering:

Spørsmål 1: Hvordan foregår rekrutteringsprosessen hos dere i dag?

Svar:

Spørsmål 2: Hvordan foregår samarbeidet mellom dere og kundene som er på utkikk etter arbeidskraft?

Svar:

Spørsmål 3: Hvor mye tid vil du anslå at du bruker på en rekrutteringsprosess fra start til slutt?

Svar:

Spørsmål 4: Hvilken fase i rekrutteringen anser du som mest tidkrevende?

Svar:

Spørsmål 5: Anser du at du har nok tid til å finne den rette kandidaten?

Svar:

Spørsmål 6: Hender det at dere ikke finner den rette kandidaten? Starter dere i såfall en ny prosess?

Svar:
<i>Spørsmål 7:</i> Hva vektlegger dere tyngst i gjennomføringen av en rekrutteringsprosess? Svar:
<i>Spørsmål 8:</i> Kan du komme med et eksempel der du ansatte en kandidat som ikke egnet seg, eller fungerte i stillingen likevel? Svar:
<i>Spørsmål 9:</i> Hva anser du som de viktigste suksesskriterier for en vellykket rekrutteringsprosess? Svar:
<i>Spørsmål 10:</i> Kan du beskrive den mest ideelle rekrutteringsprosessen for deg? Svar:
<i>Spørsmål 11:</i> Hvilken del av rekrutteringsprosessen mener du er den aller viktigste for å oppnå suksess? Svar:

Jobbanalyse:
<i>Spørsmål 1:</i> Er det vanlig praksis at kunden har gjennomført en behovsanalyse for å se om det er behov for en nyansettelse i bedriften før dere får i oppdrag å finne en ny ansatt? Svar:
<i>Spørsmål 2:</i> Er det vanlig praksis at kunden har utarbeidet en jobbanalyse før dere får oppdraget med å finne en ny ansatt? Svar:
<i>Spørsmål 3:</i> Hender det at dere samarbeider med kunder i utarbeidelse av jobbanalyse? Svar:
<i>Spørsmål 4:</i> Hender det at dere som oppdragsgiver utarbeider jobbanalyse for stillingen på egenhånd? Hvis ja, anser du dette som effektivt i forhold til å finne rett kandidat for stillingen? Svar:

Spørsmål 5: Det finnes ulike metoder for å innhente informasjon omkring en stilling når man skal utarbeide en jobbanalyse. Benytter dere ulike metoder fra gang til gang basert på hvilken informasjon dere trenger?

Svar:

Spørsmål 6: Er det enkelte metoder dere som ekstern part benytter mer enn andre dersom dere skal utarbeide jobbanalyse på egenhånd?

Svar:

Spørsmål 7: Hender det at dere bruker flere metoder for å utarbeide en jobbanalyse?

Svar:

Spørsmål 8: Tar jobbanalysen alltid for seg arbeidsoppgaver, ansvar, nødvendig kompetanse, evner og personlige egenskaper som kreves for stillingen? Er det eventuelt andre avklaringer du mener jobbanalysen bør inneha for at du skal kunne finne den rette kandidaten?

Svar:

Spørsmål 9: Følger du jobbanalysen slavisk gjennom hele rekrutteringsprosessen? Gjør du eventuelt korrigeringer i jobbanalysen underveis?

Svar:

Seleksjon

Spørsmål 1: Kan du forklare hva du legger i seleksjonsmetoder i en rekrutteringsprosess?

Svar:

Spørsmål 2: Hvilke seleksjonsmetoder er det dere benytter mest?

Svar:

Spørsmål 3: Hvilke seleksjonsmetoder mener du fungerer best?

Svar:

Spørsmål 4: Hvordan velger dere ulike seleksjonsmetoder i de forskjellige rekrutteringsprosessene?

Svar:

Spørsmål 5: Hender det at dere ikke benytter dere av seleksjonsmetoder i en rekrutteringsprosess? Hvis ja, i hvilke tilfeller?

Svar:

Spørsmål 6: Kommer kundene dere har samarbeid med forslag eller ønsker om eventuelle seleksjonsmetoder de vil at dere skal benytte?

Svar:

Spørsmål 7: Synes du det er viktig å benytte seleksjonsmetoder i en rekrutteringsprosess? Hvorfor/hvorfor ikke?

Svar:

Spørsmål 8: Bestemmer dere seleksjonsmetode i samsvar med kunde?

Svar:

Testing

Spørsmål 1: Hvilke former for testing benytter dere mest i rekruttering?

Svar:

Spørsmål 2: Hvilke tester mener du fungerer best?

Svar:

Spørsmål 3: Når anser du det som viktig å benytte tester i en rekrutteringsprosess?

Svar:

Spørsmål 4: Når mener du det ikke er like viktig å benytte tester i en rekrutteringsprosess?

Svar:

Spørsmål 5: Hender det at dere ikke benytter dere av testverktøy i en rekrutteringsprosess? Hvis ja, i hvilke tilfeller?

Svar:

Spørsmål 6: Er det noen testverktøy du mener ikke har noe nytteverdi?

Svar:

Spørsmål 7: Vil du anse at du får et bedre inntrykk av kandidatens evner, personlighet, kompetanser og ferdigheter ved bruk av testverktøy?

Svar:

Spørsmål 8: Hvilke fordeler mener du testverktøy kan bidra med for å finne rett kandidat i rekrutteringsprosessen?

Svar:

Spørsmål 9: Hender det at du kombinerer flere testverktøy i en rekrutteringsprosess? Hvis ja, hvilken kombinasjon av testverktøy synes du fungerer best?

Svar:

Intervju

Spørsmål 1: Hvilke fordeler og hvilke ulemper vil du si at intervju som metode har?

Svar:

Spørsmål 2: Føler du at du får bygget en gjensidig relasjon med jobbsøkerne gjennom et jobbintervju?

Svar:

Spørsmål 3: Føler du at du gjennom et jobbintervju kan vurdere om kandidatene og oppdragsgiver passer sammen, eller må du presentere kandidaten for arbeidsgiver før du er helt sikker? Hender det at kandidaten ikke blir presentert for oppdragsgiver før en endelig beslutning om ansettelse er tatt?

Svar:

Spørsmål 4: Mener du at et jobbintervju kan gi prediksjon av kandidatens fremtidige atferd og jobbprestasjoner?

Svar:

Spørsmål 5: Det finnes mange ulike former for intervju. Hvilken type intervju benytter du deg mest av?

Svar:

Spørsmål 6: Er det vanlig for dere som ekstern part å benytte serieintervju?

Svar:

Spørsmål 7: Hender det at dere er flere intervjuere (panelintervju)? Hvis ja, i hvilke tilfeller?

Svar:

Spørsmål 8: Hender det at du benytter deg av gruppeintervju? Hvis ja, benyttes dette ofte eller mer sjeldent?

Svar:

Spørsmål 9: I hvilke tilfeller mener du at gruppeintervju er den mest effektive formen for intervju?

Svar:

Spørsmål 10: Har du noen gang utført speedintervju? Hvis ja, i hvilke tilfeller?

Svar:

Spørsmål 11: Har du noen gang utført nettintervju? (Skype, FaceTime osv.). Hvis ja, i hvilke tilfeller?

Svar:

Spørsmål 12: Benyttes nettintervju i økende grad etter hvert som samfunnet blir mer og mer digitalisert? Kom gjerne med din personlige mening om denne måten å intervju på.

Svar:

Spørsmål 13: Har du noen gang ansatt en kandidat hvor hele rekrutteringsprosessen har foregått over nett?

Svar:

Spørsmål 14: Et jobbintervju kan struktureres på ulike måter.

Hender det at du benytter ustrukturert intervju? Hvis ja, anser du dette som effektivt? Og i hvilke situasjoner mener du at det er "riktig" å benytte ustrukturert intervju?

Svar:

Spørsmål 15: Hva benytter du deg mest av: strukturert eller semistrukturert intervju? Hva baserer du valget på når du skal velge mellom disse to?

Svar:

Spørsmål 16: Hvilken av måtene å strukturere et intervju på mener du gir mest mulig relevant og verdifull informasjon om jobbsøkeren? Og hvorfor mener du dette?

Svar:

Spørsmål 17: Benytter du kompetansebasert intervjuteknikk? Hvis ja, i hvilke tilfeller?

Svar:

Spørsmål 18: Synes du kompetansebasert intervjuteknikk er effektivt å benytte for å finne den rette kandidaten, og mener du at kompetansebasert intervjuteknikk kan si noe om en jobbsøkers fremtidige jobbprestasjoner og atferd?

Svar:

Spørsmål 19: Føler du at du kan måle jobbsøkeren opp mot kravspesifikasjonen ved å benytte kompetansebasert intervjuteknikk? I hvilken grad?

Svar:

Spørsmål 20: Hvordan legger du opp et intervju om du skal benytte kompetansebasert intervjuteknikk?

Svar:

Spørsmål 21: Hva retter du søkelyset mot under et jobbintervju? F.eks. kandidatens motivasjon, interesser og verdier.

Svar:

Psykologiske filtre

Spørsmål 1: Kan du forklare begrepet `Fallgruve`?

Svar:

Spørsmål 2: Det finnes flere ulike psykologiske fallgruver (som b.la. magefølelse, førsteinntrykk, glorie- og horneffekt) ved å benytte intervju som metode. Er du bevisst på disse fallgruvene når du intervjuer kandidater?

Svar:

Spørsmål 3: Har arbeidsplassen din fokus på psykologiske fallgruver ved intervju i form av kursing, briefing, kunnskapsdeling m.m. for å unngå å “gå i fellen”?

Svar:

Spørsmål 4: Hva gjør du for å unngå å havne i ulike psykologiske fallgruver under intervjuprosessen?

Svar:

Spørsmål 5: Har du noen gang ansatt noen basert på magefølelse eller førsteinntrykk?

Svar:

Spørsmål 6: Har du noen gang ikke ansatt noen basert på en dårlig magefølelse eller dårlig førsteinntrykk?

Svar:

Spørsmål 7: Har du erfart at du eller en kollega har gått i en psykologisk fallgruve som har ført til feilansettelse?

Svar:

Spørsmål 8: Har du noen gang ansatt en kandidat på grunnlag av at han/hun etter din mening var den sterkeste kandidaten blant alle søkerne? Selv om kandidaten kanskje ikke hadde helt rett kompetanse, erfaring o.l.

Svar:

Spørsmål 9: Hender det at dere benytter dere av panelintervju for å være flere rekrutterere om avgjørelsen for å kunne korrigere eventuelle fordommer eller stereotyper hos én intervjuer?

Svar:

Spørsmål 10: Vil du si at du klarer å korrigere førsteinntrykkseffekten?

Svar:

Spørsmål 11: Hender det at du lar en kandidat som kler seg pent og ser bra ut påvirke ditt syn på kandidaten?

Svar:

Spørsmål 12: Har du noen gang valgt bort en kandidat på grunn av alder, funksjonshemming eller etnisitet?

Svar:

Spørsmål 13: Har du noen gang gått i “fellen” og ansatt en kandidat som du har kjent deg selv igjen i, og som du derfor har stilt deg mer positiv til overfor de andre kandidatene?

Svar:

Spørsmål 14: Har du noen gang vurdert en kandidat i forhold til den konteksten det inngår i? (F.eks. ved at en søker blir vurdert sterkere etter at du har hatt inne noen svakere søkere i forkant).

Svar:

Takk for at du tok deg tid til å besvare spørsmålene 😊

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Tema for forskningsprosjektet:

Rekrutteringsprosessen

Navn og kontaktinformasjon til forskerne:

- Forsker 1
- Forsker 2

*Høyskolen Kristiania, Bachelor i HR og Personalledelse
Kalfarveien 78C
5022 Bergen*

1. Jeg godkjenner at jeg har lest og forstått bakgrunnen for forskningen, og at jeg har hatt muligheten til å stille spørsmål knyttet til dette
2. Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det, uten å oppgi en grunn
3. Jeg godtar å ta del i forskningen
4. Jeg godtar at mine sitater blir brukt konfidensielt
5. Jeg godkjenner at de data jeg bidrar med kun blir lagret til bruk i denne oppgaven
6. Jeg godkjenner at dette intervjuet blir tatt opp på lydbånd

Jeg samtykker at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 3. juni 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato og sted.