

6313 BACHELOROPPGAVE

Ansettelse ved første blikk?

- en studie av «Hjem til jul», et rekrutteringsarrangement i regi av Sandefjord Næringsforening.



Høgskolen Kristiania
Våren 2021

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

Innholdsfortegnelse

Forord	6
Sammendrag	7
1. Introduksjon	8
1.1. Valg av tema.....	8
1.2. Problemområde	8
1.3. Formålet med prosjektet.....	9
1.4. Problemstilling	9
1.4.1. Forskningsspørsmål.....	9
1.5. Avgrensning	10
1.6. Begrepsforklaring	10
1.7. Disposisjon	11
2. «Hjem til jul»	11
3. Teori	13
3.1. Rekruttering.....	14
3.1.1. Rekrutteringsprosessen.....	14
3.1.2. Seleksjonsmetoder.....	15
3.1.3. Fallgruver ved rekruttering.....	16
3.2. Ideen om rasjonalitet	17
3.2.1. De raske avgjørelsene.....	18
3.2.2. Sosial persepsjon og førsteinntrykk	19
3.2.3. Etikk i rekruttering	21
3.3. Nettverksbygging og sosiale relasjoner.....	22
3.3.1. Konkrete ferdigheter ved nettverksbygging	22
3.4. Rekruttering via nettverk.....	23
3.5. Konseptuell modell	24
3.5.1. Informasjonsbehov	26

4. Metode.....	26
4.1. Valg av metode.....	26
4.1.1. Forskningsdesign.....	27
4.2. Datainnsamlingsmetoder	27
4.2.1. Kvalitativt intervju	27
4.2.2. Selvutfylling av spørreundersøkelse	28
4.3. Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter	28
4.4. Gjennomføring av kvalitative intervjuer	29
4.4.1. Intervjuguide	30
4.4.2. Dokumentasjon og transkripsjon.....	30
4.5. Etikk	31
4.5.1. Databehandling.....	31
4.5.2. Samtykke.....	31
4.5.3. Anonymitet.....	32
4.6. Dataanalyse	32
4.7. Validitet og reliabilitet	33
4.8. Styrker og svakheter ved metode	34
5. Resultat og analyse.....	35
5.1. Steg 1: Tidlige rekrutteringsaktiviteter	36
5.2. Steg 2: Gjennomføre jobbanalyse	38
5.3. Steg 3: Sikre kandidattilfang	40
5.4. Steg 4: Administrasjon av søknader	41
5.5. Steg 5: Seleksjon	43
6. Drøfting.....	45
6.1. Førsteintrykk på et rekrutteringsarrangement	46
6.1.1. Rekrutteringsarrangement som en tidlig rekrutteringsaktivitet.....	46
6.1.2. Det faktiske kandidattilfang til de utlyste stillinger på arrangementet.....	47

6.2.	Evner til å fatte rasjonelle beslutninger på et rekrutteringsarrangement.....	47
6.2.1.	Stillingsutlysninger på arrangementet	47
6.2.2.	Administrasjon av søknader fra rekrutteringsarrangement	48
6.2.3.	Rasjonell seleksjon på rekrutteringsarrangement.....	49
6.3.	Kritikk til eget arbeid	49
7.	Implikasjoner og konklusjoner.....	50
7.1.	Hvilken plass har rekrutteringsarrangementer i rekrutteringsprosessen?	50
7.2.	Forslag til videre utvikling av arrangementet «Hjem til jul»	52
7.3.	Forslag til videre forskning på og utvikling av rekrutteringsarrangementer.....	53
	Litteraturliste.....	55

Figurer

Figur 1.	Sosiale nettverk, nettverket til Trond	13
Figur 2.	Kroppsspråket, stemmen og ordenes betydning i kommunikasjon	20
Figur 3.	Konseptuell modell, rekruttering via rekrutteringsarrangement.....	25
Figur 4.	Steg 1: Tidlig rekrutteringsaktiviteter; utdrag fra intervjuer med kandidater	36
Figur 5.	Steg 1: Tidlig rekrutteringsaktiviteter; utdrag fra intervjuer med bedrifter.....	37
Figur 6.	Steg 2: Gjennomføre jobbanalyse; utdrag fra intervjuer med kandidater	38
Figur 7.	Steg 2: Gjennomføre jobbanalyse; utdrag fra intervjuer med bedrifter.....	39
Figur 8.	Steg 3: Sikre kandidattilfang; utdrag fra intervjuer med kandidater.	40
Figur 9.	Steg 3: Sikre kandidattilfang; utdrag fra intervjuer med bedrifter.	41
Figur 10.	Steg 4: Administrasjon av søknader; utdrag fra intervjuer med kandidater	42
Figur 11.	Steg 4: Administrasjon av søknader; utdrag fra intervjuer med bedrifter	42
Figur 12.	Steg 5: Seleksjon; utdrag fra intervjuer med kandidater.	44
Figur 13.	Steg 5: Seleksjon; utdrag fra intervjuer med bedrifter	45

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide kandidater

Vedlegg 2: Intervjuguide bedrifter

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende oppgave til våre ulike studieløp på Høyskolen Kristiania; *Administrasjon & ledelse* og *HR & personalledelse*. Tross ulike løp har vi hatt mange felles fag som denne oppgaven bygger på. Samtidig bygger oppgaven på faglig kompetanse ikke begge fra fag ikke begge har tatt, noe som har medført at begge har lært mye nytt. Etter flere år med mer enn fulltidsstudier, små barn og fulltidsjobber er vi begge nå klare for en god sommerferie, samtidig føles det vemodig at disse lærerike og givende årene på studiene er over.

Gjennom de siste 5 månedene har vi fått betydelig hjelp, støtte og oppmuntring fra en rekke venner, familie og bekjente. Først og fremst ønsker vi å takke Henrik Sandvik og Sandefjord Næringsforening for bistand og informasjon, tiden og hjelpen Henrik har gitt oss har vært uvurderlig for denne oppgaven. Vi ønsker også å anerkjenne vår veileder Stein Atle Juvik for hans raske tilbakemeldinger og gode forslag underveis i prosjektet. Vi vil også takke Sandra Mari Nilsen for at hun tok seg tid til å korrekturlese vår oppgave. Sandra; du er enestående!

Vi ønsker også å benytte anledningen til å takke våre informanter; uten deres bidrag ville ikke dette prosjektet vært mulig. Takk for deres engasjement og vilje, og takk for at vi fikk bruke av tiden deres i en hektisk hverdag.

Til slutt vil vi takke våre kjære samboere og barn som har ofret så mye for at vi skulle få tiden til å strekke til i hverdagen. Takk for at dere har stilt opp, støttet oss og tilbragt tid sammen, fremfor med oss. Vi kunne ikke gjort dette uten dere!

God lesing!

Kandidat 6014

Kandidat 6003

Sammendrag

Nettverksbygging er en spennende måte å bygge en karriere og få nye muligheter på. I dagens kunnskapssamfunn, med alle sosiale medier vi har tilgjengelig, er dette mer aktuelt enn noensinne. «Hjem til jul» er et prosjekt som ønsker å trekke utflyttede Sandefjordinger hjem til byen ved å sette de i kontakt med aktuelle arbeidsgivere på et arrangement rett før jul hvert år.

Rekrutteringsprosessen deles inn i syv steg: tidlige rekrutteringsaktiviteter, gjennomføre jobbanalyse, sikre kandidattilfang, administrasjon av søknader, seleksjon, ansettelse og introduksjon av den nyansatte for organisasjonen. Ved å se nærmere på de fem stegene som kan erstattes av et rekrutteringsarrangement har denne studien belyst problemstillingen «Hvilken plass har rekrutteringsarrangementer i rekrutteringsprosessen?».

Det ble gjennomført en kvalitativ studie med totalt åtte semi-strukturerte intervjuer hvor ett ble ekskludert fra studien på bakgrunn av gitte avgrensninger. I tillegg svarte samt fire informanter på et selvutfyllingsskjema.

Studien viste at «Hjem til jul» arrangementet har en verdi i rekrutteringsprosessen. Både bedrifter og kandidater kunne melde om ansettelser, og det viser seg å være et godt supplement til den tradisjonelle rekrutteringsprosessen. Studien viste derimot at arrangementet har liten verdi som tidlig rekrutteringsaktivitet både for bedriftene og kandidatene, og det kom frem at kompetansekrav til stillinger presentert og kompetansen til deltagende kandidater ikke er sammenfallende. Samtidig er det et gap mellom tidsperspektivet kandidater og bedrifter ser for seg at relasjonen som bygges skal kunne lede til en stilling, da de fleste bedrifter stiller med definerte stillinger, mens kandidatene etterlyser langsiktige kontakter. Det etterlyses segmenterte arrangementer, både i henhold til bransje og kompetanse, men også i henhold til tidsperspektiv.

1. Introduksjon

1.1. Valg av tema

Som innflyttere til Sandefjord, som begge har hatt problemer med å skaffe seg «den rette» jobben, oppdaget vi prosjektet «Hjem til jul» av Sandefjord Næringsforening (SNF). Da vi allerede var innflyttet var vi ikke i målgruppen, men ble likevel fascinert av prosjektet, spesielt av hvordan det *faktisk* fungerer i praksis. Blir det noen ansettelses ved første blikk?

Nettverksbygging er en spennende måte å bygge en karriere og få nye muligheter på. I dagens kunnskapssamfunn, med alle sosiale medier vi har tilgjengelig, er dette mer aktuell enn noensinne. «Hjem til jul» prosjektet ønsker å benytte nettverksbygging til å trekke utflyttede Sandefjordinger hjem til byen, ved å sette kandidater i kontakt med aktuelle arbeidsgivere på et arrangement rett før jul hvert år. Vi ønsker å se nærmere på resultatene av disse arrangementene og hvordan det har fungert for bedriftene, så vel som for kandidatene.

SNF, ved Henrik Sandvik, har stilt seg tilgjengelig med all informasjon de selv har samlet inn i forbindelse med arrangementene, men innrømmer at selv om de har hatt store ønsker om å følge opp suksessraten til arrangementene, så har det ikke vært tid til å gjennomføre en slik oppfølging. Så de, så vel som oss, er svært interesserte i resultatet av denne oppgaven.

1.2. Problemområde

Nettverksorganisasjoner og nettverksarrangementer er en økende trend, og rekruttering via disse er en spennende måte for både kandidater å bli presentert for attraktive arbeidsgivere og for arbeidsgiverne å bli presentert for potensielle kandidater. Det finnes derimot lite forskning på effekten av slike arrangementer og hvorvidt det faktisk er en effektiv og vellykket måte å rekruttere nye medarbeidere på.

Nettverksarrangementer med rekrutteringsformål, heretter kalt rekrutteringsarrangement, kan bidra til at bedriften får vist seg frem, for så i ettertid fremstå som en mer attraktiv arbeidsgiver å søke seg til der og da eller ved en senere anledning. Dette kan bidra til å sikre kandidattilfang i en rekrutteringsprosess. Det gjør det mulig for bedriftene å kutte ressurser benyttet på kostbare rekrutteringsprosesser, både administrasjon av søknader, intervjuer og seleksjonsprosessen for øvrig. Bedriften får anledning til å finne kandidater de ikke visste de trengte til sin organisasjon.

Kandidater på sin side har mulighet til å gjøre en dypere research av bedriftene: Hvem jobber der; hvordan er kulturen og menneskene; eller føler man en tiltrekning. Det åpner også for å treffe bedrifter en ikke kjenner til. Videre, er det potensiale til å slippe unna pinefulle avslag etter avslag, når man sender ut søknad på søknad uten hell. Det å skille seg ut og faktisk klare å få et intervju i dagens arbeidsmarked er tøft. Et slikt arrangement kan bidra til å åpne dører og gi fordeler ved en rekrutteringsprosess. Det er i alle fall tanken.

1.3. Formålet med prosjektet

Formålet med oppgaven er å finne svar på hvorvidt rekrutteringsarrangementer bidrar til å tiltrekke flere søkere til de ulike stillingene i bedriftene og se på hvorvidt et slikt arrangement kan erstatte den tradisjonelle rekrutteringsprosessen i større eller mindre grad. Vi er interesserte i å finne ut om det gjør en forskjell for bedriftene å vise seg frem for potensielle kandidater på slike arrangementer, og om kandidatene stiller sterkere i en rekrutteringsprosess ved å ha deltatt.

1.4. Problemstilling

Det er vanskelig å skille seg ut og stikke seg frem i dagens arbeidsmarked, både for bedrifter og kandidater. Er det mulig å forenkle prosessen, med gode resultater, ved hjelp av rekrutteringsarrangementer?

Problematikken rundt fallgruver ved rekruttering og menneskets begrensede kognitive evner til å fatte rasjonelle beslutninger, gjør det vanskelig å tro at rekrutteringsarrangementer alene kan lede til gode ansettelser (Iversen 2020; Johansen 2018; Kahneman 2011; Skorstad 2015).

På bakgrunn av dette har vi valgt problemstillingen:

Hvilken plass har rekrutteringsarrangementer i rekrutteringsprosessen?

1.4.1. Forskningsspørsmål

Et rekrutteringsarrangement kan i teorien erstatte eller bidra til fem av de syv stegene i rekrutteringsprosessen. Men hvilken plass slike arrangementer faktisk har i prosessen er ukjent, og har ledet til følgende forskningsspørsmål:

Steg 1 - tidlige rekrutteringsaktiviteter: Hvordan bidrar rekrutteringsarrangementet til å gjøre de deltagende bedriftene attraktive for potensielle kandidater?

Steg 2 - gjennomføre jobbanalyse: Hvem kom først, jobben eller kandidaten?

Steg 3 - sikre kandidattilfang: I hvilken grad søker kandidater fra rekrutteringsarrangementet på stillingene som lyses ut der?

Steg 4 - administrasjon av søknader: Kan bedriftene erstatte tradisjonell utlysning og slippe søknader ved å rekruttere via rekrutteringssarrangement?

Steg 5 - seleksjon: Kan førsteinntrykket fra rekrutteringsarrangementet være eneste seleksjonsmetode?

1.5. Avgrensning

Det er mange flere spørsmål som kunne belyst problemstillingen: Hva er ekstroverte og introverte sine fordeler og ulemper på rekrutteringsarrangementer? Når prosjektet sin målsetting om å tiltrekke seg nye folk til Sandefjord? I hvilken grad matcher kandidater og stillinger presentert?

«Hjem til jul» vil ikke bli sammenlignet med andre rekrutteringsarrangementer, da det er generelt lite forskning gjennomført på slike arrangementer og effekten de har på rekrutteringsprosessen. Det lille vi har funnet av litteratur har opphav i Asia. Etter en vurdering av litteraturen har vi konkludert med at kulturforskjellene er for store til at forskningen er sammenlignbar, og disse er derfor ikke inkludert i oppgaven.

Arrangementet som fant sted desember 2020 hadde et så avvikende format fra tidligere år, grunnet den pågående pandemien, og er dermed ekskludert.

1.6. Begrepsforklaring

Nettverk: Denne oppgaven definerer nettverk som den mellommenneskelige relasjonen som dannes i forretningssammenheng, og ekskluderer nære, tette bånd til familie og nære venner i begrepet nettverk. Årsaken er at sistnevnte ville blitt ansett som nepotisme eller ville kunnet fremme andre etiske dilemmaer.

Nettverksarrangement: Et arrangement organisert av en bedrift eller organisasjon med formål om å fremme forretningsinteresser. Forretningsfolk og gründere møtes for å danne og

oppretholde relasjoner, søke potensielle partnere og gjensidige muligheter. Rekruttering kan forekomme, men er ikke formålet med arrangementet.

Rekrutteringsarrangement: Et arrangement organisert av en bedrift eller organisasjon med formål om å danne en talentbase for rekruttering, hvor man inviterer individer som en ser for seg at kan være aktuelle kandidater for nåværende eller fremtidige stillinger. Det kan være karrieredager for studenter, jobbmesser, nettverksarrangementer med rekruttering som formål eller «hackatons». Denne oppgaven benytter begrepet rekrutteringsarrangement til å referere til arrangementer som «Hjem til jul», altså et nettverksarrangement med rekruttering som formål.

1.7. Disposisjon

Oppgaven er bygget opp med en teoridel, en metodedel, en resultat- og analysedel, samt en diskusjonsdel og en implikasjon- og konklusjonsdel. Av teori er det valgt ut relevant litteratur fra pensum i ulike fag som rekruttering, organisasjon og ledelse, arbeidsmiljø og psykologi, forretningsetikk, forhandling og påvirkning, samt operativ personalledelse. I tillegg er det valgt ut nasjonal og internasjonal faglitteratur og fagfelleverderte forskningsartikler, med innhold relevant til tematikken i teoridelen. Teoridelen er videre delt inn i fire temaer: 1) rekruttering; 2) rasjonalitet ved beslutningstaking og dannelse av førsteinntrykk; 3) nettverk og relasjoner; 4) rekruttering via nettverk. Avslutningsvis i teoridelen er det presentert en konseptuell modell som viser sammenhengen mellom de ulike temaene i teoridelen og rekrutteringsprosessen via et rekrutteringsarrangement. Metodedelen redegjør for forskningsprosessen, hvor det i denne oppgaven er valgt å gjennomføre en kvalitativ studie ved bruk av casestudier med komparativt design, med intervju og spørreskjema som datainnsamlingsteknikker. Metodedelen beskriver deretter utvalgsstrategien og hvordan data er samlet inn. I resultat- og analysedelen beskrives funnene gjort i studien, etterfulgt av en diskusjon der teori drøftes opp mot empiri. Avslutningsvis i implikasjon- og konklusjonsdelen presenteres resultatet av drøftelsen og en konklusjon på problemstillingen, samt forslag til videre forskning og utvikling av arrangementet.

2. «Hjem til jul»

Prosjektet «Hjem til jul» er en del av omdømme- og markedsføringsprosjektet «Tenk stort, tenk Sandefjord» i regi av SNF, drevet av prosjektleder Henrik Sandvik. All informasjon som følger, vedrørende prosjektet er kjent på bakgrunn av samtaler med Henrik.

Målsettingen til «Tenk stort, tenk Sandefjord» er å tiltrekke flere innbyggere til byen, ved å vise frem jobbene og fremme byen som et bra sted å slå seg ned, ikke bare som et feriested på sommeren eller dit man kommer hjem til jul, men som et sted det er attraktivt å etablere seg. Utover mer bolig for pengene og bedre tilgang til barnevakt for tilbakeflyttere, er spennende arbeidsplasser noe av det viktigste å fremme for å øke tilflytting.

Ideen til «Hjem til jul» spiret ut av et savn til en plass å treffes når man kom hjem til Sandefjord på besøk, det faste stedet der alle bare kunne treffes. Noen måneder etter Henrik startet som markedsansvarlig i SNF, i oppstarten av «Tenk stort, tenk Sandefjord», fikk kona til Henrik ideen om å invitere folk som kom hjem til jul til et arrangement. Og ganske raskt kastet Henrik seg rundt og etablerte konseptet.

Første arrangement fant sted julen 2015, og har blitt avholdt hver siste fredag kveld før jul, hvert år siden. I 2020 var det en digital versjon grunnet pandemien.

SNF har over 500 medlemsbedrifter hvorav mellom 60 og 65 er samarbeidspartnere til «Tenk stort, tenk Sandefjord». I forkant av hvert arrangement blir disse samarbeidspartnerne invitert til å delta på «Hjem til jul». Til de som melder seg på blir det sendt ut en tydelig brif på hva de skal forberede og hva de kan forvente av arrangementet. Det er kostnadsfritt for samarbeidspartnerne. Andre SNF medlemmer kan også delta mot en avgift på kr. 5000,-.

Ved ankomst på arrangementet registrerer man seg og får en navnelapp som tydelig differensierer en bedrift fra en kandidat, og det oppfordres til mingling. Det er lagt opp til lite regi, så det er viktig at kandidater og bedrifter tar initiativ selv.

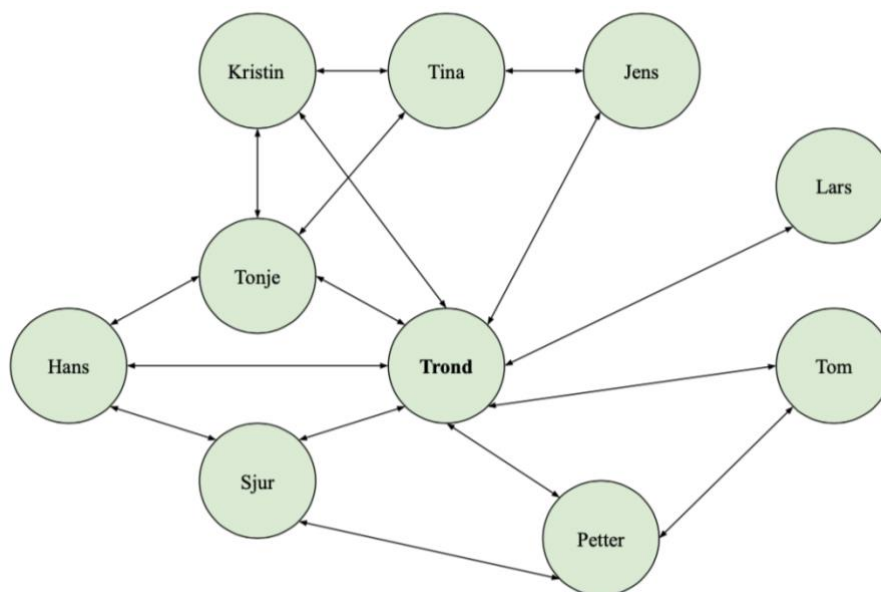
Selve arrangementet starter 30-60 minutter etter dørene åpner, og ordføreren har ved flere anledninger ønsket velkommen til Sandefjord. Deretter ønsker en representant fra lokalene velkommen, før Henrik presenterer arrangementet og hva som vil skje. Deretter kommer bedriftene opp på scenen i tur og orden, og presenterer en ett minutt «heistale». De kan velge kun å presentere bedriften med et ønske om å skape relasjoner og vise seg frem, eller en eventuell ledig stilling de søker en ny medarbeider til. Etter alle bedriftene har presentert seg er det anledning for mingling resten av kvelden. Det er enkel servering og en åpen bar, samt underholdning fra scenen.

For å nå ut til kandidater benyttes organisk omtale i lokalavisen, organisk og betalt spredning i sosiale medier og annonsering i nasjonale aviser med kampanjen «Finn drømmejobben i Sandefjord».

3. Teori

«Relasjoner utvikles og nettverk formes ved at aktører oppsøker arenaer, tar initiativ, engasjerer seg i interaksjon, forhandler og signaliserer interesse for dem de føler seg tiltrukket av.» (Schiefløe 2015, 81)

Sosiale nettverk er en sammensetning av uformelle relasjoner mellom mennesker, direkte eller indirekte (Schiefløe 2015, 13; 44). Som man kan se av figur 1 representerer ordet nettverk at hvert punkt i nettet er knyttet sammen med et annet, deretter er det videre forgreninger. Begrepet ble først tatt i bruk på 50-tallet til å beskrive den uformelle sosiale strukturen i den lille kommunen Bremnes, og er nå et bredt omspennende begrep som beskriver sammenhenger og avhengigheter innenfor og mellom individer, grupper og organisasjoner.



Figur 1. Sosiale nettverk, nettverket til Trond (Schiefløe 2015, 13).

Nettverk er en viktig rekrutteringskanal av flere årsaker: Arbeidsmarkedet er uoversiktlig, og nettverk er en god kilde til informasjon; det er en ressurseffektiv rekrutteringsmetode, både med tanke på kostnader og tid; det kan lede til spesielt godt egnede kandidater og færre feilansettelser (Schiefløe 2015, 100). Det er derimot to forskjellige ting å rekruttere via et sosialt

nettverk på bakgrunn av anbefalinger fra eget nettverk, og å rekruttere basert på førsteinntrykket man sitter igjen med etter å ha truffet en kandidat på et rekrutteringsarrangement.

3.1. Rekruttering

3.1.1. Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen deles inn i syv steg: tidlige rekrutteringsaktiviteter, gjennomføre jobbanalyse, sikre kandidattilfang, administrasjon av søknader, seleksjon, ansettelse og introduksjon av den nyansatte for organisasjonen (Collins og Han 2004; Iversen 2020, 14). For at en organisasjon skal tiltrekke seg et stort utvalg kvalifiserte søkere er det viktig å jobbe med tidlige rekrutteringsaktiviteter. Dette innebærer å bygge opp et omdømme og fremstå som en attraktiv og seriøs arbeidsplass, og er noe som bør kontinuerlig jobbes med. Forskning har vist at tidlige rekrutteringsaktiviteter som bygger opp organisasjonens image og omdømme har en signifikant relasjon til avgjørelsen om å søke seg til arbeidsplassen ved utlyst stilling (Collins og Stevens 2002). Slike tiltak vil være å ha en god internettside, være aktuelle i sosiale medier, og gjøre organisasjonen synlig i andre forum, som nettverksorganisasjoner.

Når man så skal starte rekrutteringsprosessen for en aktuell stilling vil det første steget være å lage en jobbanalyse (Iversen 2020, 15; Johansen 2018, 97). En jobbanalyse skal avdekke hva stillingen innebærer, aktuelle arbeidsoppgaver knyttet til stillingen, i tillegg til krav til kompetanse, utdanning og erfaring, og dette vil danne et objektivt evalueringsgrunnlag til å vurdere kandidater underveis i prosessen.

Deretter vil neste steg være å sikre et godt kandidattilfang (Iversen 2020, 15). Organisasjonen vil at den rette kandidaten søker, og for å finne den er det viktig og nå så mange aktuelle kandidater som mulig. Det forutsetter at jobbanalysen var god nok til at stillingsannonsen ble spesifikk nok til å utelukke uaktuelle kandidater og tiltrekke aktuelle. I tillegg vil det være viktig å spre stillingsannonsen i aktuelle plattformer og de rette fora.

Administrasjon av søknader innebærer alt arbeidet rundt det å informere alle søkere om prosessens gang, kalle inn til seleksjonsprosessen og informere kandidater som ikke ble tatt med videre eller ansatt (Iversen 2020, 16). Oppfølging av kandidater ved forsinkelser i prosessen er også viktig. Slik administrasjon kan gjennomføres via automatiske svar, men for

å sikre at kandidatene føler seg ivaretatt og ikke trekker sine søknader anbefales det en mer personlig oppfølging.

Videre kommer seleksjon av kandidatene (Iversen 2020, 16-7). Hvilke seleksjonsmetoder som skal anvendes avhenger gjerne av faktorer som kostnad og hva slags type stilling som utlyses, noe som ofte planlegges allerede i jobbanalysen. Man avslutter prosessen med en ansettelse, med forhandlinger om lønns- og arbeidsvilkår, og en introduksjon til selskapet, samt opplæring.

3.1.2. Seleksjonsmetoder

De vanligste seleksjonsmetodene er CV og søknad, jobbintervju, tester og referansesjekk (Iversen 2020, 78-83; Skorstad 2015, 115). Hvilke seleksjonsmetoder man benytter i rekrutteringsprosessen avhenger av hvilken stilling som er utlyst, og bør avdekke kompetansekravene fra jobbanalysen. Kostnadsbildet er også avgjørende for valg av metoder. I rekrutteringsprosesser hvor man ansetter «alle», slik som ved telefonsalg, vil det være bortkastet å bruke tid og ressurser på mange metoder, mens man i en prosess der man leter etter en viktig brikke i selskapet gjerne vil bruke mye tid og ressurser på dette.

Formålet med seleksjonsmetodene er å prøve å forutse de fremtidige jobbprestasjonene til kandidaten og velge den kandidaten som vil gjøre den beste jobben (Iversen 2020, 83). Intervjuet gir organisasjonen en mulighet til å danne et førsteinntrykk av kandidaten, den får markedsført stillingen til kandidaten ytterligere, og får en mulighet til å vurdere om kandidatens bakgrunn og personlighet vil passe inn i organisasjonen og stillingen. Intervjuet åpner også for at kandidaten kan stille spørsmål for å finne ut om organisasjonens faktiske forhold, og selv vurdere om det er en god match. Validiteten av et intervju vil avhenge av kvaliteten på spørsmålene, og om det er strukturert eller ustrukturert. Et strukturert intervju gir et vesentlig bedre grunnlag når det gjelder å vurdere kandidatens fremtidige jobbprestasjoner, da alle kandidatene vil få nøyaktig de samme spørsmålene, og det strebes etter tilnærmet like forhold for å besvare de. Ved et ustrukturert intervju går praten i større grad av seg selv.

Tester er en spesielt nyttig seleksjonsmetode (Iversen 2020, 92-3). Her skilles det mellom evne- og ferdighetstester, og personlighetstester. Ferdighetstester har som mål å avdekke kandidatens kompetanse innenfor et bestemt område som for eksempel IT eller språk, mens evnetester omfatter faktorer som kandidatens intelligens, generelle evner og mulighet til selvutvikling. Personlighetstester har på sin side som mål å avdekke kandidatens personlighet og

atferdsmønster for å kunne predikere hvordan vedkommende kommer til å opptre i arbeidssammenheng senere.

Forskning viser at den mest lønnsomme kombinasjonen av metoder er evnetest og arbeidsprøve; evnetest og integritetstest; eller evnetest og strukturert intervju (Iversen 2020, 107; Skorstad 2015, 115). Forskning viser også at en evnetest alene gir en høyere prediktiv validitet, enn i kombinasjon med et ustrukturert intervju.

3.1.3. Fallgruver ved rekruttering

I intervjusammenheng er det som oftest kognitive begrensninger hos mennesket som skaper utfordringer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 186; 199; Skorstad 2015, 70; Willis og Todorov 2006). Mennesker er innprentet med egne erfaringer, verdier og holdninger som påvirker hvordan man persiperer situasjoner i møte med andre. Førsteintrykket av et nytt menneske dannes umiddelbart, og er ofte basert på uvesentlige faktorer som sier lite eller ingenting om hvordan kandidaten vil prestere i en arbeidssituasjon. Man danner et bilde av hvordan en person er utfra utseende, dialekt, språk og håndtrykk, og vil deretter se etter bekreftelse på dette inntrykket gjennom resten av intervjuet.

En av årsakene til at mennesker i seg selv er en fallgruve, er at rekrutterere har en overdreven tro på egen evne til å dømme andre og stoler blindt på magefølelsen (Skorstad 2015, 62-3). Mange som jobber med rekruttering mener de lett kan avdekke kompetente ledere ved intuisjon. Forskning viser derimot at det ikke er noen sammenheng mellom slike påståtte evner og kandidatens reelle kompetanse, og det er ingen markører som skiller gode intuisjoner fra dårlige. Samtidig viser forskning at treffsikkerheten til erfarne og ferske rekrutterere er tilsvarende, noe som indikerer at slik intuisjon ikke kan trenes. Menneskers tolkning kan derfor sies å være roten til alle fallgruvene ved et intervju. Glorieeffekten er en slik fallgruve. Dette refererer til en svært utbredt menneskelig tendens til å ta beslutninger om en persons ukjente egenskaper, på grunnlag av én kjent, men som regel helt irrelevant, egenskap (Cialdini 2011, 198; Forgass 2011; Kahneman 2011, 82; 204). Altså, man observerer et trekk ved kandidaten man liker spesielt godt, og overfører dette trekket til «alle» sider ved kandidaten. Horn-effekten er det motsatte av glorieeffekten, og gjør at man overvurderer et negativt trekk med kandidaten, og overfører disse til andre sider ved kandidaten, selv om dette kanskje ikke stemmer (Iversen 2020, 88-92). Likhets-effekten er en tilsvarende fallgruve der den som intervjuer rett og slett er tiltrukket av kandidater de har noe til felles med, som har lignende interesser, utdanning eller

bakgrunn. Slike fellestrekk gjør ofte at kjemien er god og samtalen flyter. God kjemi er forøvrig noe utadvendte, også kalt ekstroverte, kandidater har lettere for å generere, enn introverte kandidater. Disse kandidatene behersker gjerne intervju situasjonen godt, og oppleves som trygge på seg selv og prosessen, noe som igjen ofte resulterer i at flere ekstroverte fremfor introverte kandidater kommer videre til annengangsintervju. Dette vil gjerne skje uavhengig av om jobbanalysen har spesifisert at man ser etter en som er introvert eller ekstrovert.

Disse fallgruvene kan alle resultere i at man ansetter feil kandidat, for eksempel en som er for lik en selv, en som gjorde et godt førsteinntrykk eller en som rett og slett er god til å prate, selv om dette ikke var den rasjonelt beste kandidaten (Iversen 2020, 90; Skorstad 2015, 73). Med andre ord vil det om en kandidat blir tilbudt en stilling eller ei, i stor grad avhenge av intervjuerens tolkning av kandidaten. Et vesentlig tiltak for å forhindre at intervjuere går i slike fallgruver er å sørge for god opplæring i hvordan man kan rekruttere på en systematisk måte, og jevnlig friske opp denne kunnskapen.

3.2. Ideen om rasjonalitet

Ideen om at mennesker er i stand til å ta perfekte rasjonelle beslutninger står sentralt i beslutningsteorier (Jacobsen og Thorsvik 2013, 310-2; Kaufmann og Kaufmann 2015, 227; March 1994, kap. 1). Ideelt sett vil dette oppstå dersom beslutningstakeren har et tydelig mål og evner å ha et objektivt og åpent syn på problemet samt en fullstendig oversikt over alle mulige løsninger og konsekvenser som kan følge av de ulike løsningene. Beslutningstaker må være i stand til å rangere alle alternative løsninger ut ifra hva som er mest og minst fordelaktig, og deretter ta det valget som er mest aktuelt og forenelig med å nå målet. I virkeligheten er dette en urealistisk forventning, da det vil være umulig å ha kjennskap til alle mulig alternative løsninger og konsekvenser som følger. Mennesket vil i realiteten som oftest bare oppdage problemer som er kjente fra før, eller noe en kan relatere til en eksisterende erfaring. Av den grunn vil man ofte gå glipp av potensielle nye og viktige problemer, og konsekvenser som kan oppstå. Målene som settes er ofte utydelige, og i mange tilfeller settes de opp etter at beslutningen er tatt. I tillegg vil beslutningstaker ofte fokusere mest på noe informasjon, og ignorere annen informasjon.

Beslutningstakere streber etter å være rasjonelle, men i realiteten er det kun mulig å handle begrenset rasjonelt, da begrensede kognitive evner og ufullstendig informasjon vil redusere evnen til å være rasjonell (Jacobsen og Thorsvik 2013, 312; March 1994, kap. 1). Man kan fatte

beslutninger på en strukturert og planmessig måte ved å sette seg mål, vurdere og rangere alternativer og konsekvenser, og ta avgjørelser basert på de beste forutsetninger. Beslutningstakere står derimot overfor alvorlige begrensninger i oppmerksomhet, minne, forståelse og kommunikasjon. I tillegg viser forskning at beslutningstakere ofte handler impulsivt, følelsesmessig eller bare av vane (Hechter og Kanazawa 1997).

3.2.1. *De raske avgjørelsene*

«There are circuits in the brain that evaluate dominance from the shape of the face. He looks the part for a leadership role.» (Kahneman 2011, 96)

Dømmekraft og beslutningstaking har interessert forskere innen psykologi, økonomi og andre samfunnsvitenskapelige disipliner i over hundre år (Johansen 2017, 19). Økonom, og nobelprisvinner, Daniel Kahneman (2011) skriver i sin bok «Thinking, fast and slow» at hjernen har to systemer som krever ulik mengde konsentrasjon, system 1 og system 2. Det han kaller system 1 er hjernens automatiske reaksjonsmønster, og det er her avgjørelser baseres på automatikk, vaner og svært begrenset informasjon. Når hjernen opererer på denne måten er den lett å påvirke, og det krever liten til ingen innsats å fatte beslutninger og en har liten kontroll over tankene. Her finner man gjenkjenning av stereotypier og dannelsen av førsteinntrykk. Dersom man stopper opp og går inn i en aktiv form for beslutningstaking eller oppgaveløsning, aktiverer man system 2. Dette krever mer mental aktivitet, man tar aktive valg og benytter konsentrasjon i prosessen.

Et eksempel fra Kahneman (2011, 44): Et balltre og en ball kostet \$1,10. Balltre koster \$1 mer enn ballen. Hvor mye koster ballen? Den raske hjernen tenker umiddelbart at ballen koster 10 cent, dette er det automatiske reaksjonsmønsteret som mener. Selv om du kanskje nå har regnet ut det korrekte svaret, var du mest sannsynlig inno 10 cent først. Den faktiske utregningen er et eksempel på et aktivert system 2.

Når folk forsøker å forstå virkeligheten sammenligner de sin egen oppfatning med den av andres, og det foregår en form for assimilering og relasjonsbygging (Brass m.fl. 2004). Glorieeffekten og Horn-effekten er eksempler på effekter av system 1, det kalles også en overdrevet følelsesmessig sammenheng og er en kognitiv bias, eller psykologisk tankefeil (Cialdini 2011, 202; Forgass 2011; Kahneman 2011, 82; 204). Eksempler på dette er hvordan man kan møte og holde en god samtale med et nytt menneske. Man anser raskt personen som

svært hyggelig, og fordi personen er hyggelig antar du at personen også er en generøs person slik du selv er. Du liker generøse mennesker, og liker dermed at ditt nye bekjentskap enda bedre. Eller man kan tro at en pen person er snillere, smartere eller morsommere, enn en mindre attraktiv, eller anta at en ung dame er en mindre kompetent filosof enn en eldre mann. Slike slutninger gjør at man ser verden som mer ryddig, enkel og forutsigbar enn den egentlig er, og dette har dessverre en stor innflytelse på dannelsen av inntrykk i hverdagen.

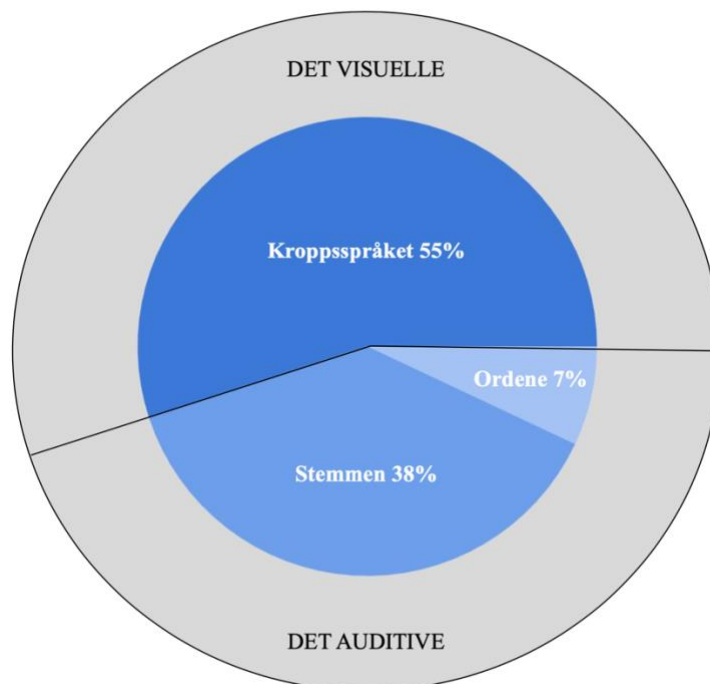
3.2.2. Sosial persepsjon og førsteinntrykk

Ved møte av et nytt menneske vil man basert på tidligere erfaringer, biologi og følelser, samt faktorer preget av motivasjon og behov, danne grunnlaget til hvordan man opplever, tolker og organiserer sanseinntrykkene det nye menneske bringer (Bergmann, Eyssel og Kopp 2012; Kaufmann og Kaufmann 2015, 183-187; 196). Dette kalles sosial persepsjon, og er menneskers oppfatning og vurdering av andre mennesker og sosiale situasjoner, og setter tonen for den fremtidige relasjonen etter det første møtet.

Slik tolkning skjer på bakgrunn av system 1, og er en ubevisst sortering av informasjon som leder til en effektiv bearbeiding av informasjon, men som til gjengjeld kan føre til at informasjonen i overdreven grad blir forenklet, og lett kan lede til feilslutninger, forhåndsdømming og fordommer (Kahneman 2011, 82; 204; Kaufmann og Kaufmann 2015, 183-187). Evalueringene gjøres raskt og uanstrengt, og selv om de ikke nødvendigvis er nøyaktige, påvirker de motivasjon, følelser og beslutningstaking (Matarozzi m.fl. 2015).

Forskning viser at det kun tar et tiendedels sekund å danne et inntrykk av et fremmed ansikt, der det visuelle utseende og ikke-verbal oppførsel avgjør, og at lengre eksponering ikke endrer disse inntrykkene vesentlig (Bergmann, Eyssel og Kopp 2012; Willis og Todorov 2006). Førsteintrykket er derfor spesielt viktig da det har en stor effekt på videre persepsjon av mennesket (Kaufmann og Kaufmann 2015, 199-200). En rekke studier viser at avgjørelsene man tar i de første sekundene etter å ha møtt et nytt menneske avgjør hvordan man samhandler med det mennesket (Bergmann, Eyssel og Kopp 2012). Man søker selskap av mennesker som anses som varme og unngår folk som fremstår som mindre omgjengelige, eller kalde, og man foretrekker å samarbeide med mennesker man selv anser som kompetente. Ved påfølgende møter vil det fortsatt være mulig å endre kvaliteten på ethvert forhold, der kompetanseegenskaper er av det minst krevende å modifisere etter førsteinntrykket.

Ulike mennesker vil naturlig nok evaluere nye ansikter ulikt, og individuelle forskjeller som kjønn eller personlighetstrekk kan bidra til forskjeller i evalueringen man gjør ved det første møte (Matarozzi m.fl. 2015). Katia Matarozzi og kolleger (2015) viste i sin forskning at kvinner og menn dømmer pålitelige ansikt ulikt, og at kvinner har en større tendens til å anse et pålitelig ansikt som betydelig mer pålitelig enn hva menn gjør. I tillegg anser kvinner andre kvinner som mer pålitelige enn de anser menn å være. Menn på sin side viste seg å ha tilsvarende tillit til nye mennesker uavhengig av kjønn. Forøvrig viste studien ingen kjønnsforskjell for dømming av et upålitelige utseende eller nøytrale ansikter.



Figur 2. Kroppsspråket, stemmen og ordenes betydning i kommunikasjon (Erlie 2006, 75; Johannessen og Olsen 2008, 176).

For å gjøre et godt førsteinntrykk ved nettverksbygging er noe av det viktigste man gjør å skape et kroppsspråk av genuin interesse (Kay 2010, 87). Dette kan for eksempel gjøres ved å umiddelbart fokusere på noe man liker ved personen man snakker med, som noe i hvordan de ser ut, smilet, tonen i stemmen, håndtrykket. Når man er oppriktig interessert i å kjenne det nye menneske slapper en mer av og den andre vil igjen reagere positivt tilbake. Når man er interessert i noen vil utvekslingen fort gå fra stiv og formell til mer uformell samtale, slik en har med venner. Som man kan se av figur 2, viser forskning at kroppsspråk og toneleie er langt viktigere enn hva man faktisk sier når man kommuniserer med andre (Erlie 2006, 75-6; Johannessen og Olsen 2008, 175). Som tidligere nevnt vil tolkningen av dette kroppsspråket og

toneleiet være essensielt i forhold til hvordan man blir oppfattet og evaluert av det nye mennesket.

3.2.3. Etikk i rekruttering

Etikk er den systemiske tenkningen rundt hva som er rett, og hva som er galt (Johansen 2017, 48). Det er laget en guide til å hjelpe oss på veien for å ta gode, begrunnede og etiske beslutninger, kalt navigasjonshjulet (Carson og Skauge 2019, 258). Det består av seks hensyn: jus, identitet, moral, omdømme, økonomi og etikk, og med hvert sitt tilhørende spørsmål: Er det lovlig? Er det i samsvar med verdiene våre? Er det riktig? Beholder vi troverdigheten vår? Lønner det seg? Lar det seg begrunne?

En etisk og rettferdig seleksjon er å velge blant kandidater som innehar kompetansen som kreves av stillingen, på en måte som forhindrer diskriminering (Skorstad 2015, 252). En måte man som rekrutterer sørger for dette er ved å unngå spørsmål som kan føre til at en forhåndsdommer, eller skaper et bilde av personen som ikke er basert på faglighet eller kompetanse til å gjennomføre arbeidet. Eksempler på dette er spørsmål om antall barn, sivilstatus, religion eller politisk affiliasjon. Det lønner seg å følge en strukturert mal på hva man ønsker å vite om kandidaten, altså et strukturert intervju, og holde skravlingen til et minimum for å unngå de klassiske fallgruvene ved intervjuet som nevnt tidligere. På et rekrutteringsarrangement er derimot mingling en naturlig del av det å bli bedre kjent med kandidatene. Samtalene er ustrukturerte og flyter fritt. Man tar innover seg førsteinntrykket, og implikasjonene fra dette, før man vet hvilke kvalifikasjoner vedkommende faktisk innehar.

For at noe skal være et etisk dilemma må man først finne ut om alternativene man vurderer er lovlige (Carson og Skauge 2019, 258). Dersom et av alternativene er ulovlige så er problemstillingen man står ovenfor definert som en fristelse, ikke et dilemma. Da vet man med en gang at det alternativet ikke er en etisk handling. Diskriminering er ikke lov, og er derfor helt klart ikke etisk riktig å gjøre. Dersom det hadde vært lov ville man likevel kunne vurdert det opp mot de andre spørsmålene i navigasjonshjulet, og sannsynligvis ville man konkludert med det samme. Det er derimot ikke sikkert dette er vurderinger som tas når rekruttereren står foran et menneske en liker, da spesielt på et rekrutteringsarrangement. På den andre siden åpner et rekrutteringsarrangement opp for at folk som kunne blitt diskriminert på bakgrunn av noe på CV-en, som et hull i CV-en eller navnet sitt, får en mulighet til å gi et godt førsteinntrykk

før CV-en blir presentert. Denne potensielle diskrimineringen vil da kanskje ikke ha en betydning for mulighetene til å bli ansatt.

3.3. Nettverksbygging og sosiale relasjoner

Med en etablert sosial relasjon vil veien for å be om hjelp være kort (Kay 2010, 2; Spurkeland 2013, 25-6; 40). Nettverksbygging, eller relasjonsbygging er oppbygningen av sin unike sirkel med personlige relasjoner til andre mennesker, som man kan be om hjelp. Aktiv relasjonsbygging er en krevende psykologisk utfordring, som tar utgangspunktet i det mellommenneskelige samspillet. En god relasjon, selv uten lang historikk, kan åpne mange dører. Gode relasjoner i nettverket ditt kan gjøre at noen vil stikke seg frem på dine vegne, og forskning har vist at engasjement i nettverk er viktig for en vellykket karriere da mellommenneskelige relasjoner kan gi jobbmuligheter, støtte, innflytelse, status og høyere lønn (van den Brink og Benschop 2013). Mark Granovetter (1973; 1995) har siden 70-tallet forsket på temaer rundt sosiale relasjoner og hvordan mellommenneskelig interaksjon påvirker den sosiale strukturen, samt relasjonen mellom nyansatte og de som sørget for ansettelsen. Granovetter definerer styrken på relasjonen utfra hvor mange felles kontakter som innehas, og forskningen hans har vist at svakere tilknytning (bekjente) er mer betydningsfulle i en forretningssammenheng, fremfor de sterke tilknytningene (venner) der man i stor grad tilhører det samme nettverket. Han har funnet at svake bånd muliggjør mobilitet i form at jobbskifte, og er verdifulle i å få tilgang til ny informasjon (Ebbers 2014). Når man bytter jobb dannes det et svakt bånd mellom de to organisasjonene.

Forskning viser at det derimot ikke er noe vesentlig forskjeller mellom nettverksfokusede gründere og antall forretningskontakter, mot andre mindre nettverksfokusede gründere, selv om tidligere studier hadde vist at nettverk er viktig for å få tilgang til viktige ressurser og muligheter (Brass m.fl. 2004; Ebbers 2014; Granovetter 1973).

3.3.1. Konkrete ferdigheter ved nettverksbygging

Relasjoner etableres alltid på bakgrunn av samhandling, og det vil derfor være strategisk fornuftig å engasjere seg, ta initiativ og delta aktivt i samtalen (Schiefløe 2015, 115). I forretningssammenheng er det ifølge forskning syv ferdigheter som vil bidra til å knytte relasjoner og bygge nettverk effektivt (Johansen 2017, 108-11) Det første er å lage en kort, presis og fengende «heistale», altså fortelle om deg og hva du jobber med, oppsummert på tiden

det tar å ta heisen. Talen bør gå rett på sak, fokusere på resultater og løsninger, og skaper interesse og spenning, uten detaljer om hva kandidaten eller bedriften gjør eller hvem de er, men om resultatene de skaper. Videre er det viktig å gjøre seg selv synlig i sosiale og faglige møteplasser. Still spørsmål, og vær nysgjerrig, ta kontakt med fremmede og praktiser aktiv lytting for å fremme en sterk tilstedeværelse og vise at du er interessert. Vis at du er trygg, og spør åpent om hva du kan hjelpe andre med. Når man først har etablert den første kontakten er det viktig å følge opp. I disse dager gjør man dette i forretningssammenheng ved å knytte kontakt på LinkedIn, hvor man lett kan sende en melding og takke for hyggelig bekjentskap. Ved å vise at man setter pris på en annen ved å takke, inviterer man til videre samarbeid og utløser et behov for å gi mer. Frances Kay (2010, 192) skriver at dersom man ønsker å lykkes med nettverksbygging er det viktigste man gjør å vise nysgjerrighet, være raus og generøs, inspirere tillit og respekt og vise at en har et formål og en motivasjon. Kay mener at det viktigste å huske er at nettverksbygging ikke handler om deg, men om menneskene du ønsker å knytte nettverk til.

3.4. Rekruttering via nettverk

Nettverk er verdifullt i jobbsøking og rekruttering, spesielt for høytlønnede og stillinger med mye ansvar, som lederstillinger (Brass m.fl. 2004). Rekruttering via nettverk er faktisk på annenplass blant metoder for å tiltrekke flest mulige kandidater inn i rekrutteringsprosessen i det norske arbeidsmarkedet, kun forbigått av annonser på finn.no (Johansen 2018, 78). Internasjonal forskning viser at minst en tredjedel av ansatte har fått hjelp av nettverket da de fikk sin nåværende jobb (Dustmann, Glitz og Schönberg 2011). På det amerikanske markedet viser studier at stillinger med de høyeste lønningene i langt større grad enn andre stillinger ble funnet via nettverk (Granovetter 1995, 15). Andre studier viser at ved rekruttering via svak tilknytning i nettverk er assosiert med høyere yrkesmessige prestasjoner når den nyansatte har høyere yrkesstatus (Brass m.fl. 2004).

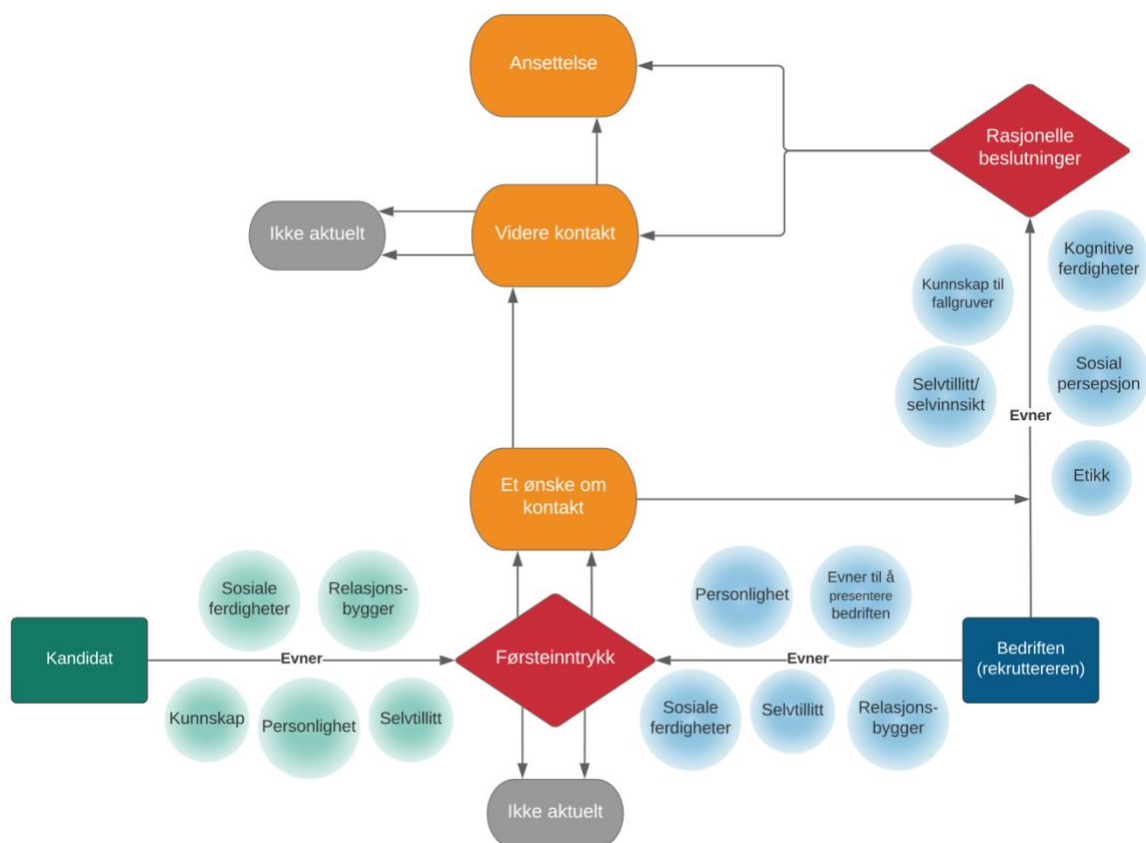
Når man ser på bruk av nettverk viser studier at kvinner og menn benytter sine nettverk på ulike måter (van den Brink og Benschop 2013). Kvinner benytter sine nettverk mest til sosial støtte, mens menn benytter nettverket sitt til selvreklame og økt synlighet. I forhold til rekruttering via nettverk må man da stille seg spørsmålet om det er mer sannsynlig at menn finner stillinger på den måten, enn kvinner.

En russisk studie viser at 54 % av arbeidsgiverne er av den oppfatning at rekruttering via nettverk er en rimelig og effektiv måte å rekruttere nye medarbeidere, fremfor andre rekrutteringsverktøy (Tikhonov 2019). Og i USA viser studier at 70 % av selskaper oppfordrer ansatte til å henvise potensielle kandidater ved ledige stillinger (Burks m.fl. 2015). Faktisk er det anslått at 50 % av alle arbeidstakere i USA finner stillingene via personlige nettverk (Schiefløe 2015, 99). Stephen Burks og kolleger (2015) fant i sin studie at det var større sannsynlig at en ble ansatt, dersom arbeideren var henvist av en eksisterende ansatt, og produktiviteten til disse var betydelig høyere enn arbeider ansatt via andre metoder. Det er derimot studier som peker på at det er lite kjent om jobbsøkernettverk faktisk fungerer, og om det faktisk fører til effektivitetsgevinster (Dustmann, Glitz og Schönberg 2011).

3.5. Konseptuell modell

Rekrutteringsarrangement er en økende trend blant selskaper som ønsker å fremme sin merkevare og skape en talentbase for rekruttering (Madeline 2018). Rekrutteringsprosessen består av flere steg som potensielt kan erstattes med et slikt arrangement, men hvorvidt stegene i realiteten lar seg erstatte med et slikt arrangement, eller om det kun kan være et supplement er uvisst.

Det vi tror vil avgjøre oppleggets suksess, er evnene til den aktuelle kandidat og den aktuelle bedrift. Altså, kandidatens evne til å bygge relasjoner og presentere et godt førsteinntrykk, og rekrutterer sin evne til å presentere bedriften på en attraktiv måte og deretter dens evner til å ta rasjonelle avgjørelser på et etisk og fornuftig grunnlag. Under presenteres en konseptuell modell som illustrerer forholdet mellom førsteinntrykk, rasjonelle beslutninger samt kandidatens og rekrutterer sine evner til å skape disse, og veien gjennom rekrutteringsprosessen (figur 3). Ved videre analyse av hvilken plass rekrutteringsarrangementer har i rekrutteringsprosessen vil denne modellen være sentral i å forstå sammenhengen mellom rekrutteringsprosessen og rekrutteringsarrangementer.



Figur 3. Konseptuell modell, rekruttering via rekrutteringsarrangement (egenprodusert).

Forskningsspørsmålene representerer hvert sitt steg i rekrutteringsprosessen og vil belyse om rekrutteringsarrangement er en aktuell tidlig rekrutteringsaktivitet som gjør bedriften mer attraktiv for fremtidige kandidater;

- Er det nødvendig med jobbanalyse, eller kan man finne spennende kandidater og forme en stilling etter det?
- Søker kandidatene som deltar på arrangementet på de utlyste stillingene i noen betydelig grad? Kan man derfor droppe den tradisjonelle utlysningen og administrasjonen av søknader til fordel for et slik arrangement?
- Er førsteinntrykket man får ved et rekrutteringsarrangement tilstrekkelig som seleksjonsmetode?

Ved hjelp av bedrifter og kandidater som har vært vellykkede og ikke-vellykkede på arrangementet «Hjem til jul», vil denne oppgaven belyse dette. Det er i tillegg benyttet en spørreundersøkelse for selvutfylling. Alle informanter er anonymiserte.

3.5.1. Informasjonsbehov

For å kunne besvare forskningsspørsmål og derav problemstillingen var det fra intervjuene et behov for å få informasjon om hvordan kandidatene og bedriftene opplevde rekrutteringsarrangementet, samt hvilke minner og følelser de satt igjen med i etterkant av arrangementet. Det var ønskelig å etablere om det var flest stillinger utlyst eller om det var et større fokus på å treffe den rette medarbeideren og se hvilken plass som kunne være aktuell for den kandidaten. Det var også et behov for å vite noe om hvor mange fra arrangementet som søker på de utlyste stillingene, og om det ville vært mulig å droppe søknader i en rekrutteringsprosess som starter på et rekrutteringsarrangement. I tillegg var det behov for å vite hvordan en potensiell rekruttering og seleksjon hadde foregått i forbindelse med arrangementet, hvordan de som ikke gjennomgikk en slik prosess opplevde å delta, hva som forårsaket at kandidatene ikke søkte eller fikk en stilling, samt hva som gjorde at bedriftene valgte å ansette eller ikke.

4. Metode

I samfunnsvitenskapelig forskningsmetode skiller man mellom to typer av forskningsstrategi, også kalt metoder, kvalitative og kvantitative (Ringdal 2013, 24-5). En kvantitativ forskningsstrategi er basert på talldata, og for å få gode resultater og relevant statistikk bør man ha et stort antall enheter i denne type studie. En kvalitativ forskningsstrategi er på sin side basert på tekstdata, for eksempel i form av intervjuer, og passer godt til eksplorerende undersøkelser av fenomener. Ved å analysere forskningsspørsmålene kan man ta stilling til hvilken metode som best kan egne seg, men her er det ingen absolutte regler. Forskningsspørsmål som baserer seg på et ønske om å beskrive noe, gjerne formulert *hva* eller *hvordan*, er godt egnet til kvalitativ metode. Spørsmål som søker en forklaring og gjerne begynner med *hvorfor* er godt besvart ved hjelp av kvantitative metoder.

Videre i dette kapittelet vil vi redegjøre for valget av metode og datainnsamling. Det vil gjennomføres en vurdering av styrker og svakheter ved metoden valg, samt validitet og reliabilitet.

4.1. Valg av metode

Kvalitativ studie ved bruk av casestudier med komparativt design, med intervju og spørreskjema som datainnsamlingsteknikker, er valgt for dette prosjektet. Dette valget er tatt

på bakgrunn av at problemstillingen er eksplorativ i form, og hensikten er å fordype seg i kandidatene og bedriftene sine erfaringer med rekrutteringsarrangementet, for å besvare problemstillingen. Da vi i utgangspunktet tar sikte på å tolke og forstå individer, være seg fra bedriften eller kandidaten, vil denne formen for kunnskapstilegnelse være konstruktivistisk eller fortolkende (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 16-9). Dette er en metode egnet til å få frem nyanser i forskningen. Dybdeintervjuer av et utvalgt knippe bedrifter og kandidater som deltok på «Hjem til jul» mellom 2015 og 2019 vil være en naturlig del av datainnsamlingen, ved siden av et spørreskjema til de kandidater og bedrifter vi kan få tak i ved hjelp av SNF.

4.1.1. Forskningsdesign

Casestudier er svært vanlig i kvalitativ forskningsstrategi, og er mye brukt i organisasjonsforskningen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 70-1; Ringdal 2013, 171-3). Casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe individer eller en organisasjon, og forskningen har ofte et komparativt design der det undersøkes flere caser, med det formål å sammenligne casene.

Dette prosjektet tar for seg et knippe caser med utvalgte deltakere som sammenlignes for å finne fellestrekk og ulikheter som kan hjelpe til å besvare problemstillingen. Designet er eksplorativt, noe som kjennetegnes av at man ikke er kjent med hva man vil finne, og det er mulig å komme over temaer og problemstillinger underveis som ikke på forhånd var tematisert i prosjektbeskrivelsen (Ringdal 2013, 228).

4.2. Datainnsamlingsmetoder

4.2.1. Kvalitativt intervju

Kvalitativt intervju, også kalt dybdeintervju, er en intervjumetode som baserer seg på et semi-strukturert format der moderator følger en intervjuguide, men har stor fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål for å få grundigere og mer utdypende forståelse for hva som ble sagt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 88; Ringdal 2013, 242-3). Slike intervju er egnet til å avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold, nettopp fordi det er anledning til å stille utdypende spørsmål, i motsetning til i en spørreundersøkelse eller en

fokusgruppe. Spørsmålene som stilles bør være åpne, og selv om de sentrale spørsmålene bør være like i hvert intervju, vil fleksibiliteten gjøre at hvert intervju blir unikt.

Styrker ved et kvalitativt intervju er at individuelle meninger kommer tydelig frem og at deltakeren er fokusert på intervjuet, hvilket gir gode muligheter for oppfølgingsspørsmål og improvisasjon. Svakheterne er at det er kostbart og tidkrevende, og det er en svært komplisert analyse og fortolkning involvert i etterkant. Det er krevende for moderator, og det kan være intimiderende for deltakeren å være helt ærlig når man sitter ovenfor et annet menneske, fremfor ved et skjema. Grunnet pandemien vil alle intervjuer foregå over videomøte.

I tillegg til dybdeintervjuene har vi valgt å kombinere med en spørreundersøkelse med selvutfylling for å kunne inkludere noen flere bedrifter og kandidater, og få et bedre datagrunnlag det kan trekkes konklusjoner fra. En slik kombinerings- og datainnsamlings-teknikker kalles «mixed mode» og benyttes stadig oftere (Ringdal 2013, 200).

4.2.2. *Selvutfylling av spørreundersøkelse*

Spørreundersøkelser er den mest benyttede datainnsamlingsmetoden i samfunnsvitenskapelig metode, og med selvutfylling over internett gir metoden de beste forutsetningene for anonymitet (Ringdal 2013, 190; 195-8). Selvutfyllingsskjema er også det rimeligste alternativet av alle spørreundersøkelser, men det kan gi store frafall av deltakere. Det kan lønne seg å ikke lage undersøkelsene for lange, og kun benytte metoden ved temaer deltakerne interesserer seg for. Selvutfyllingsskjema som sendes ut vil inneholde åpne spørsmål og i stor grad strebe etter å hente inn holdninger og meninger til deltakerne. En svakhet ved slike studier der spørsmålene er åpne er at både spørsmålene og svarene er åpne for tolkning fra både deltaker og moderator, spesielt ved selvutfyllingsskjema der moderator ikke får mulighet til å stille oppfølgings-spørsmål.

4.3. Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter

Alle som er påmeldte nyhetsbrevet til SNF, ble kontaktet for å delta i en anonym spørreundersøkelse med selvutfyllingsskjema. Der etterlyses kandidater og bedrifter som har deltatt på rekrutteringsarrangementet «Hjem til jul» mellom 2015 - 2020.

Deltakere til dybdeintervjuet ble valgt av SNF på bakgrunn av følgende kriterier: 2 kandidater som har fått jobb via arrangementet, 2 kandidater som ikke har fått jobb via arrangementet, 2 bedrifter som har ansatt en medarbeider etter et møte på rekrutteringsarrangementet, samt 2 bedrifter som ikke har ansatt en ny medarbeider etter et møte på rekrutteringsarrangementet. Dette var det ønskede antallet, men rekrutteringen til prosjektet var avhengig av SNF sin tilknytning og kjennskap til sine medlemsbedrifter og deltakende kandidater, da deltakerlistene var for gamle til å benyttes grunnet personvernlovgivning.

Våre muligheter til å rekruttere deltakere er meget begrenset da kriteriene for å delta er at man må ha deltatt på et «Hjem til jul» arrangement, og det byr på utfordringer å kontakte disse. Det ble laget to intervjuguider, én rettet mot bedriftene og én rettet mot kandidatene. Spørreundersøkelsen med selvutfylling hadde tilsvarende inndeling der deltakerne ble ført i ulike retninger avhengig av svarene de ga som kategoriserte dem. Spørreundersøkelsen hadde tilsvarende spørsmål som intervjuet, men noe avgrenset for å ikke miste deltakerens interesse. Intervjuene ble gjennomført på som videomøte på <https://whereby.com/hjem-til-jul>, grunnet pandemien. Intervjuene ble transkribert, og ingen opptak gjennomført. Referat av intervjuet ble laget innen 24 timer og sendt tilbake til deltakeren for bekreftelse.

4.4. Gjennomføring av kvalitative intervjuer

Intervjuene ble gjennomført over den nettbaserte kommunikasjonskanalen Whereby, grunnet anbefalinger og restriksjoner knyttet til koronasituasjonen. Møtene ble planlagt 2-3 uker i forkant, over telefon. Deretter ble det sendt ut en påminnelse 1-2 dager i forveien. Påminnelsen inkluderte en oversikt over temaer, slik at informanten kunne forberede seg. Det ble presisert, både i mail og i starten av intervjuet, at informanten når som helst kunne trekke sitt samtykke.

Før hvert intervju ble lyd, bilde og internett sjekket at fungerte, i tillegg var det gjort klart et intervjueskjema og referatrapport til transkribering.

Hvert intervju innledet med å takke for informantens deltagelse, med en påfølgende presentasjon av informant og intervjuer. Deretter ble oppgavens hovedmål og problemstilling gjennomgått, det ble presisert at intervjuet verken ble tatt opp på lyd eller video, men transkribert, samt at alle informanter ville bli anonymisert. I tillegg ble det informert om hvilken rolle informanten ville spille i undersøkelsen.

Intervjuene ble gjort i et semi-strukturert format der samtalen fløt relativt løst. Intervjuguidens temaer ble gjennomgått, i tillegg til noen relevante oppfølgingsspørsmål. Det var avsatt 1 time til hvert intervju, hvilket var tilstrekkelig.

Intervjuguidene ble brukt som grunnlag for et referat som informantene mottok i etterkant av intervjuet. Her ble det repetert: informasjon om bakgrunnen og målet med intervjuene og hva resultatene skal benyttes til, informasjon om taushetsplikt, anonymisering og rett til å avbryte intervjuet eller samtykket i ettertid, samt muligheten for å stille spørsmål dersom noe er uklart. Alle informantene ble tilsendt referatet, samt fikk tilbud om å tilsendes oppgaven ved ferdigstilling.

4.4.1. Intervjuguide

En intervjuguide fungerer ikke som et spørreskjema, men heller som en liste med mål for å sikre at alle sentrale temaer og spørsmål besvares (Askheim og Grenness 2008, 123). Intervjuguiden ble kategorisert i fem temaer, ett til hvert forskningsspørsmål, som sammen vil belyse oppgavens problemstilling. For å se sammenhenger fra både kandidater og bedrifter sitt perspektiv ble det utviklet 2 intervjuguider ([vedlegg 1](#) og [2](#)). I tillegg til denne differensieringen ble det også tilpasset spørsmål utfra om bedriften eller kandidaten hadde ansatt eller blitt ansatt i forbindelse med et «Hjem til jul» arrangement.

På bakgrunn av intervjuguiden ble det også utviklet en spørreundersøkelse for selvutfylling: <https://forms.gle/89CQVqtj48ECTzBt8>

4.4.2. Dokumentasjon og transkripsjon

Intervjuene ble dokumentert med transkripsjon, noe som fungerte godt. Transkripsjon gjennomføres ved at den som intervjuer noterer samtidig som informanten svarer, deretter gjennomarbeides og renskrives teksten kort tid etter endt intervju, mens intervjuer fortsatt har intervjuet friskt i minne (Askheim og Grenness 2008, 144). På den måten sikrer man at kommentarer og utsagn beholder konteksten i størst mulig grad. Transkripsjonen skal være så nøyaktig som mulig og helst en ordrett gjengivelse av intervjuet, gjerne også med kommentarer til informanten sin atferd. Teksten ble så anonymisert, og irrelevant informasjon ble fjernet. Det semi-strukturerte formatet medførte at noen spørsmål ble besvart før de formelt sett ble stilt, så en del arbeid ble lagt inn i etterkant for å knytte spørsmålene og svarene sammen. Den

gjennomarbeidede versjonen ble sendt som referat til informanten i løpet av 24 timer etter intervjuet, noe som ga kandidaten mulighet til å si i fra dersom noe var feiltolket.

Det ble ikke foretatt video- eller lydopptak.

4.5. Etikk

Etikk er læren om hva som er rett og hva som er galt, og forskningsetikken inneholder en rekke regler og retningslinjer for å beskytte individer og samfunn (Ringdal 2013, 451; 456-7). De forskningsetiske retningslinjene består av: Deltakeres rett til selvbestemmelse; respekt for deltakernes privatliv; og forskernes ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 93-5).

4.5.1. Databehandling

Etter undersøkelser i personvernopplysningsloven og Norsk senter for forskningsdata, tidligere Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), har vi konkludert med at dette prosjektet ikke må meldes til NSD da det ikke inneholder persondata som utløser konsesjonsplikt eller meldeplikt.

Derimot skal alle deltakerne informeres om prosjektet, både om formål og metoder, samt eventuelle negative konsekvenser som kan følge (Ringdal 2013, 451; 456-7). Alle deltakere ble informert om hvordan data ville bli behandlet, og at lyd/bildeopptak ikke vil bli gjort av hensyn til personvern og anonymitet. Deltakelsen i dette prosjektet er basert på frivillighet, samtykke er hentet inn via e-post fra alle deltakere av dybdeintervjuene og deltakere av selvutfyllingsundersøkelsen ble informert og samtykket i begynnelsen av undersøkelsen. Det ble også gitt informasjon om muligheten til å trekke sitt samtykke. Prosjektet har ikke registrert sensitive opplysninger jf. personopplysningsloven §§ 1 og 2, jf. personvernforordningen.

Alle deltakere har fått tilbud om få tilsendt oppgaven i sin helhet.

4.5.2. Samtykke

Alle intervjuobjekter ble tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuet, denne informasjonen ble gjentatt ved oppstart av intervjuet. Dette var informasjon om hva oppgaven handlet om, grad av anonymitet, samt at intervjuet ville bli transkribert fremfor tatt opp. I

etterkant av intervjuene ble alle informantene tilsendt et referat av sitt intervju, både på referatet og før intervjuet ble de informert om muligheten til å trekke sitt samtykke. Samtykke ble gitt ved inngåelse av avtale om videomøte, og kunne altså senere trekkes.

4.5.3. Anonymitet

På bakgrunn av regler og retningslinjer for forskningsprosjekter ble det valgt å anonymisere hele oppgaven. Dette er også et valg som potensielt gjorde det lettere å rekruttere informanter, da anonymitet kan gjøre det lettere for informanter å være ærlige i sine svar. I transkriberingen og referatene ble alle informantene tildelt et kandidat- eller bedriftsnummer, som deretter ble brukt gjennom hele oppgaven. Titler og firmanavn kommer ikke frem i oppgaven. Det kommer derimot frem i et av intervjuene at bedriften ble omtalt i media i forbindelse med rekruttering via «Hjem til jul». Dette gjør at et enkelt Googlesøk kan finne ut hvilken bedrift som uttaler seg, noe som setter anonymiteten til bedriften på spill. Det ble derimot bekreftet fra den aktuelle bedriften at vi kunne benytte den informasjonen i oppgaven.

4.6. Dataanalyse

Dataanalyse dreier seg om å bryte ned, sortere og strukturere data, slik at forskeren kan knytte koblinger mellom datamaterialet og problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 142-143). Denne prosessen er kompleks og krever et åpent og objektivt sinn, uten forutinntatte meninger om fenomenet eller objektet man studerer. Intersubjektivitet i analysearbeidet bidrar til å styrke validiteten og reliabiliteten ettersom den krevende prosessen med dataanalyse kan føre til at man overser data eller trekker feilaktige konklusjoner.

Analysearbeidet ble delt inn i within-case-analyse og cross-case-analyse (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2020, 226-227). Within-case-analyse går ut på å transkribere og analysere data fra en case av gangen slik at det blir enklere å håndtere den store datamengden, og for at unike trekk ved hver case lettere kan oppdages før man knytter casene mot hverandre. Deretter gjennomføres cross-case-analysen, som handler om å sammenligne casestudiene.

Klipp-og-lim-teknikk ble også benyttet i analysearbeidet. Dette er den letteste måten å analysere tekst på (Askheim og Grenness 2008, 149). Teknikken handler om å plukke utsagn og sitater om bestemte fenomen fra en informant fra hverandre, for deretter å lime det sammen med andre

informanter sine svar om samme fenomen. Setninger ble til en viss grad parafasert der det var nødvendig for kontekst og struktur.

4.7. Validitet og reliabilitet

«Data er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av den.»

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020, 43)

Dataens evne til å representere virkeligheten avhenger av flere faktorer. En studies *validitet* uttrykker i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke (Askheim og Grenness 2008, 23; Dahlum 2021; Johannessen, Christoffersen og Tufte 2020, 250-251). Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om forholdene mellom de konkrete dataene og casen som undersøkes. Det vil si, at dersom man har høy indre validitet har man god kontroll over mulige bias, og man kan i stor grad si at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Altså, resultatet reflekterer hensikten med studien. Ekstern validitet på sin side betegner hvorvidt forskningsresultatene kan videreføres til et større perspektiv og generaliseres. Høy ekstern validitet vil si at studien er representativ og kan dermed regnes å gjelde hele befolkningen.

En studies *reliabilitet* vurderes utfra hvilken grad det er mulig å reprodusere resultatet av studien (Askheim og Grenness 2008, 22; Johannessen, Christoffersen og Tufte 2020, 250; Svartdal 2020). Ved kvantitative studier står dette begrepet sterkt, og det finnes en rekke metoder å teste reliabiliteten på. Derimot, i kvalitative studier er reprodusering av forskningsarbeidet ikke gjennomførbart, da studiens resultat vil være påvirket av konteksten, forskerens egne erfaringer og tolkninger av resultatet. Det er derimot mulig å styrke reliabiliteten ved gi en omfattende beskrivelse av konteksten og fremgangsmåten, i tillegg til å lage en revisjonsprosedyre slik at andre kan finne alle detaljer om studien senere.

Undersøkelser er aldri helt feilfrie, og spørsmålet om både validitet og reliabilitet i kvalitativ analyse anses derfor ikke som et enten-eller spørsmål, men et spørsmål som kan besvares i grader (Askheim og Grenness 2008, 24). Under intervjuer er det viktig å være objektiv og inneha et kritisk syn på både informantens svar, samt eget arbeid. Som følge av semi-strukturerte intervjuer er det derimot lett å bli påvirket av flyten i samtalen og begynne med aktiv lytting med bekreftende uttalelser som «Ja, det er klart» eller «Nei, det er sant» til informantens uttalelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2020, 116). Dette er en naturlig

reaksjon for å vise at man er interessert og følger med, og kalles intervju-effekten. I tillegg til manglende intervju-trening, er dette faktorer som kan påvirke svar man får i et intervju. Samtidig vil et slikt likhetsforhold mellom intervjuer og informant kunne være bekreftende og støttende for informanten som gjør at den åpner seg.

Med transkripsjon av intervjuene som eneste form for analysegrunnlag var det ekstra viktig at informantene forstod spørsmålene, og at det ble stilt oppfølgingsspørsmål for å avklare hva informanten mente med svaret ved tvil, i tillegg til oppfølgingsspørsmål der svarene ikke var tilstrekkelige til å måle som var ønsket. Dette for å unngå subjektive tolkninger, som kan påvirke både validiteten og reliabiliteten i stor grad. Det er ingen måte å gå tilbake for å kontrollere at man husker rett, så det å skrive referat like etter intervjuet og bekrefte det med informanten er viktig for validitet og reliabiliteten av studien (Askheim og Grenness 2008, 144).

4.8. Styrker og svakheter ved metode

En styrke ved kvalitativ metode er at det er fleksibelt og derav godt egnet som fremgangsmåte når man skal studere komplekse fenomener, i motsetning til kvantitativ metode hvor veien man skal gå er tydelig (Johannessen, Christoffersen og Tufta 2020, 52). Dybdeintervjuer krever tid og ressurser, noe som gjør at antallet informanter må begrenses, dette også fordi analyseringen av dataene er svært tidkrevende. Metoden gir derimot en dypere forståelse, da en kommer nærmere inn på informantene og har mulighet til å stille oppklarende oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmål gjør at man i større grad kan unngå å feiltolke resultatet, noe som er av stor verdi når man har få informanter. Derimot har ikke forskeren kontroll på informasjonen informantene kommer til å dele, og en må starte prosessen med et åpent sinn uten å vite hva en leter etter, noe som kan være utfordrende (Askheim og Grenness 2008, 33-34; Jacobsen 2015, 129). Videre kan det være utfordrende for informantene å utlevere seg selv under et intervju med en fremmed, til tross for at de presenteres anonymt i oppgaven. Da vi kun gjennomførte et intervju per informant vil det på en annen side være mindre sannsynlig at vårt forhold til informantene kan ha påvirket svarene. Vedrørende dette kan formatet videomøte gjort det både lettere og vanskeligere for informantene å prate fritt, både på bakgrunn av lyd og videokvalitet, og det at man ikke sitter like intimt som var et tradisjonelt intervju. Samtidig kan formatet ha tynget intervjuerens evne til å fortolke informanten, ved at man mister nonverbal atferd i større grad. Ved selvutfyllingsskjemaene har man derimot fordelen av å være fullstendig uhemmet av hvordan andre påvirker en, da man fullt og helt er anonym selv for forskeren (Johannessen,

Christoffersen og Tufte 2020, 100). Selvutfyllingsskjema har på sin side ulempen av at forskeren ikke kan stille oppklarende oppfølgingsspørsmål, samtidig som man ikke vet om informantene tolker spørsmålene slik intensjonen var (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2020, 286). Observasjonsundersøkelser kunne gitt oss et større overblikk over flere bedrifter og kandidater, men da arrangementet kun skjer en gang i året, ville ikke det latt seg gjennomføre med tiden tilgjengelig for dette prosjektet. Informantene som ble rekruttert er potensielt ikke representative for flertallet av kandidater og bedrifter som har deltatt på arrangementene, noe som i stor grad kan ha påvirket resultatene. Samtidig har vi mangelfull erfaring både som intervjuere og fortolkning av intervjuer.

5. Resultat og analyse

I dette kapittelet presenteres funnene fra dybdeintervjuene. Tre informanter som hadde deltatt på “Hjem til jul” minst én gang i perioden 2015-2019, ble intervjuet; kandidat 1 fikk jobb gjennom arrangementet, mens kandidat 2 og 3 ikke gjorde det. I tillegg ble fire bedrifter intervjuet; bedrift 1 og 4 ansatte en eller flere kandidater via arrangementet, mens bedrift 2 og 3 ikke har ansatt noen. Bedrift 2 ble ekskludert fra funnene da det viste seg at de kun hadde deltatt i 2020, da dette arrangementet utelukkende var digitalt. Bedrift 1, 2 og 4 møtte derimot alle kriterier satt. Kun fire informanter svarte på spørreundersøkelsen, 3 kandidater hvorav ingen hadde fått jobb, samt én bedrift som hadde ansatt via et arrangement. Alle hadde deltatt i perioden 2015-2019.

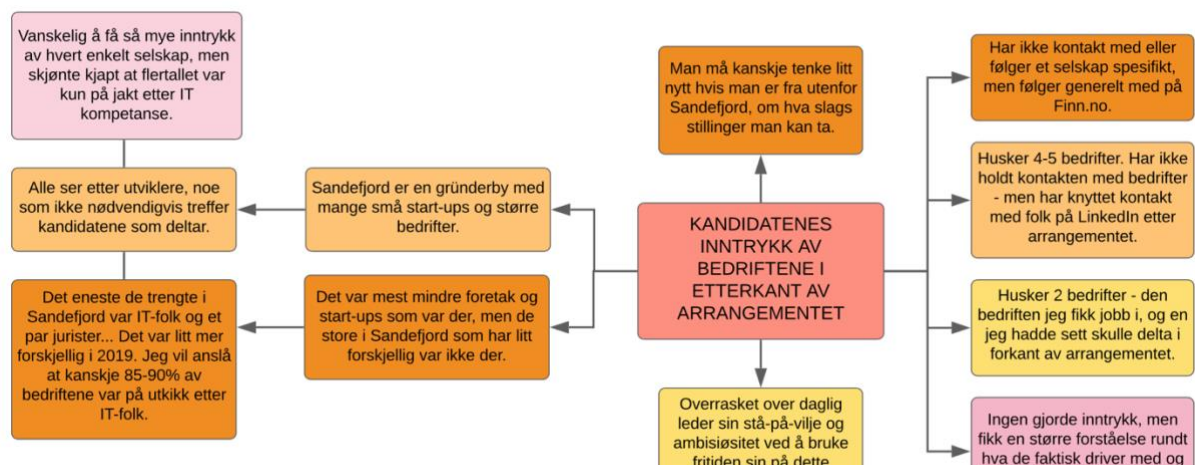
Funnene er sammenfattet opp mot de ulike forskningsspørsmålene, i figurer. I figurene er setningene parafraisert for kontekst og struktur, og hver kandidat har fått sin egen farge: Kandidat 1, som ble ansatt er gul, mens kandidat 2 og 3 som ikke ble ansatt er henholdsvis lys og mørk oransje, kandidater fra selvutfyllingsskjema er nyanser av rosa. Bedrift 3, som ikke ansatte noen er representert med blå, mens bedrift 1 og 4 som begge har ansatt, er henholdsvis mørk og lys grønn. Bedriften fra selvutfyllingsskjema, som ansatte, er presentert som turkis. Figurene inneholder hovedpunkter og viktige utdrag fra intervjuene, men belyser ikke intervjuene i sin helhet. Det vil av den grunn forekomme informasjon i teksten som ikke er representert i figurene.

5.1. Steg 1: Tidlige rekrutteringsaktiviteter

Hvordan bidrar rekrutteringsarrangementet til å gjøre de deltagende bedriftene attraktive for potensielle kandidater?

Det å bygge omdømme og fremstå som en attraktiv og seriøs arbeidsplass er grunnleggende for å tiltrekke kandidater i en rekrutteringsprosess (Collins og Han 2004; Collins og Stevens 2002; Iversen 2020, 14). På et rekrutteringsarrangement handler det for bedriftene om å være synlige og minneverdige, slik at kandidatene ikke bare husker dem den kvelden, men for fremtiden. Her vil førsteinntrykket kandidaten får av bedriften spille en stor rolle i hvordan bedriften blir oppfattet, i tillegg hvor relevant bedriften potensielt kan være for kandidaten i fremtiden. Kandidatene uttrykte at ett minutt presentasjon av hver bedrift var tilstrekkelig, samtidig ble det uttrykt sympati for de siste bedriftene, da de beskrev et dalende fokus etterhvert som flere og flere tilsvarende bedrifter ble presentert.

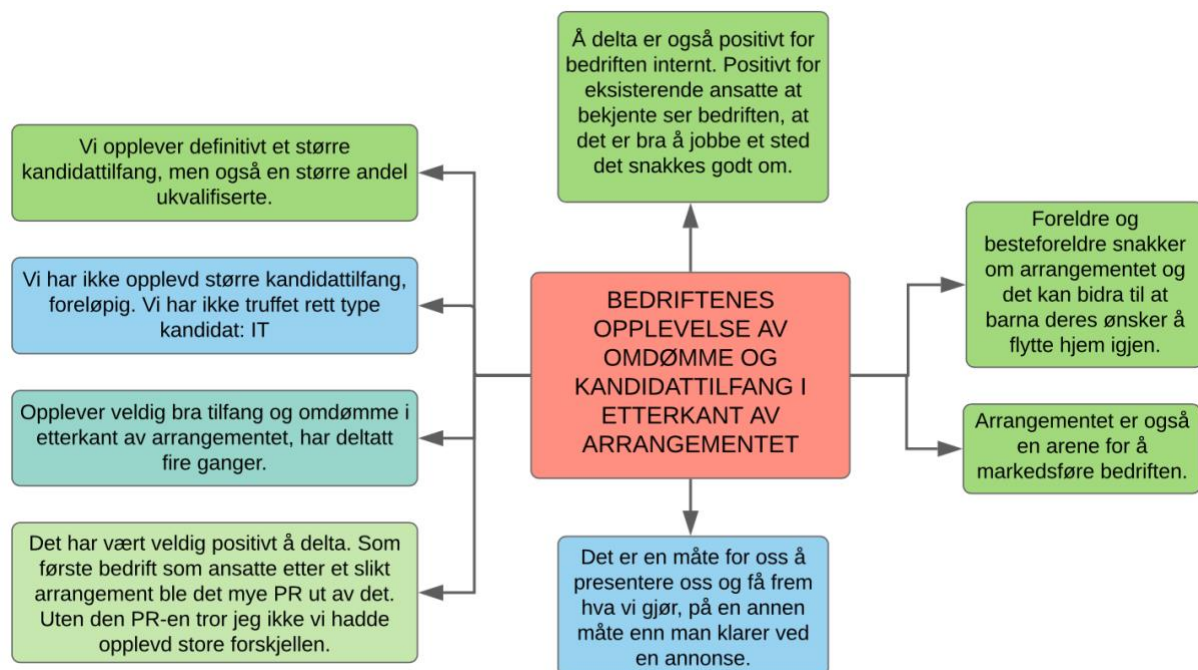
Intervjuene belyser at ingen av kandidatene som *ikke* ble ansatt har beholdt kontakten med bedrifter de møtte på arrangementene de deltok på, og flere uttrykker at ingen bedrifter egentlig gjorde noe inntrykk på dem (figur 4). Dette kom gjerne av at bedriftene ikke hadde relevante stillinger for kandidaten. Det ble derimot påpekt at arrangementet gjorde så kandidatene fikk en større forståelse for hva den enkelte bedrift driver med og hvilke profiler de trenger. Flere av kandidatene satt igjen med et inntrykk av at de fleste bedriftene søker annen kompetanse enn de selv innehar, og at Sandefjord er en by med mange mindre, nye selskaper som alle søker teknologisk kunnskap. En av kandidatene hadde knyttet kontakt med bedriftsrepresentanter på LinkedIn, men ikke beholdt noen videre kontakt.



Figur 4. Steg 1: Tidlig rekrutteringsaktiviteter; utdrag fra intervjuer med kandidater. Kandidat 1 = gul, kandidat 2 = lys oransje, kandidat 2 = mørk oransje, selvutfyllingsskjema = nyanser av rosa.

Kandidaten som ble ansatt var imponert over at daglig leder selv deltok og tok tid ut av sin timeplan til arrangementet, mens en annen påpekte at det var rart at det var daglige ledere som deltok og ikke en representant fra HR (figur 4). De fleste deltagende bedrifter er derimot mindre bedrifter, og har antageligvis ikke en egen HR-avdeling eller HR-representant.

Bedriftene ser på arrangementet som en god arena for markedsføring av bedriften, der de kan presentere seg og forklare hva de driver med (figur 5). I ly av intervjuene med kandidatene kan det stilles spørsmålsteget til hvor mye markedsføringsverdi arrangementet har. Dette kan igjen være på bakgrunn av at kandidatene som deltok på intervjuene ikke var aktuelle kandidater for de aller fleste bedriftene som var til stede på arrangementet. Det kan også være andre årsaker som gjorde at førsteinntrykket ikke var minneverdig, som bedriftsrepresentantens sine evner til å presentere bedriften og bygge relasjoner. En av bedriftene ser ikke på arrangementet som en rekrutteringskanal, men heller som en metode for kandidatene å bli kjent med de ulike bedriftene, som kanskje gir et større inntrykk enn en stillingsannonse.



Figur 5. Steg 1: Tidlig rekrutteringsaktiviteter; utdrag fra intervjuer med bedrifter. Bedrift 1 = mørk grønn, bedrift 3 = blå, bedrift 4 = lys grønn, selvutfylling bedrift = turkis.

En av bedriftene påpeker at den beste markedsføringen har vært i forbindelse med at ansettelsen de gjorde ble publisert i den lokale avisen, noe ikke alle som deltar vil oppleve (figur 5). En annen bedrift understreker at arrangementet ikke bare er for å markedsføre bedriften til potensielle kandidater, men også til omverden generelt, da de som allerede er ansatt i bedriften nyter godt av at bedriften blir positivt omtalt av og er kjent for andre som ikke jobber der. To

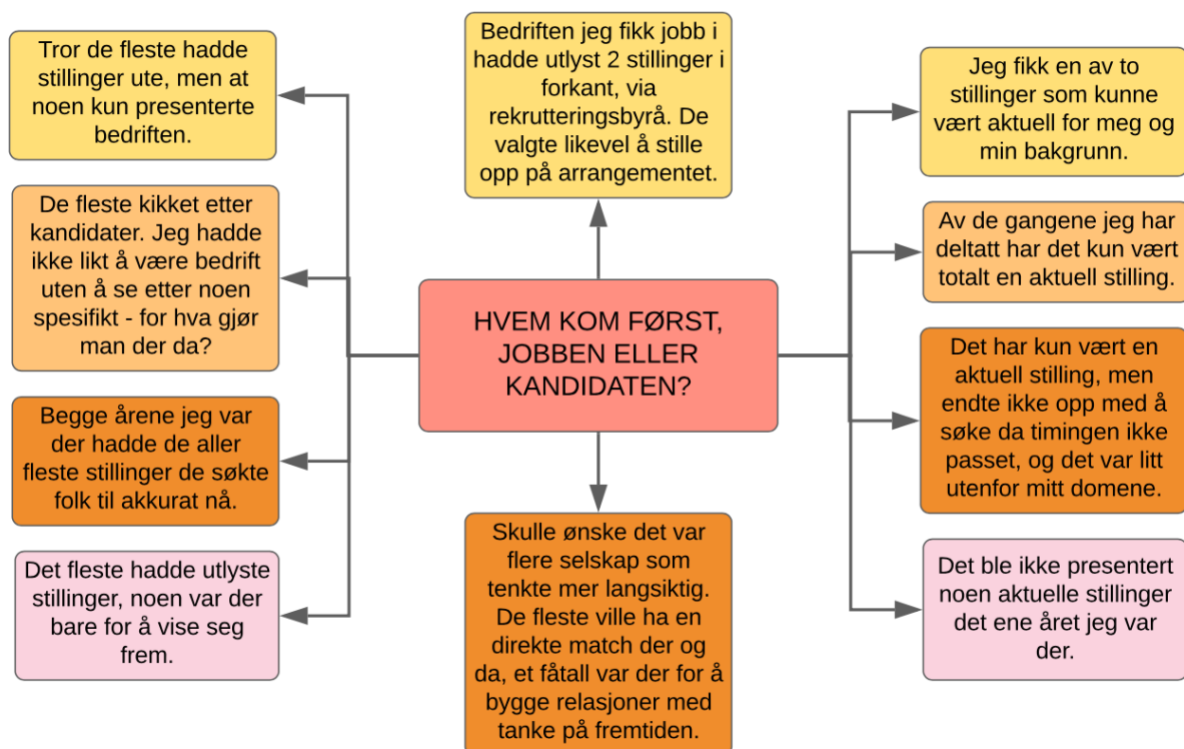
av bedriftsrepresentantene føler at de generelt opplever et større kandidattilfang i etterkant av arrangementet, derimot understreker én av disse at dette i hovedsak er søknader fra kandidater som ikke er kvalifiserte. En av bedriftene føler ikke at det har vært noen forskjell, noe de begrunner med at de opplever at det ikke er aktuelle kandidater på arrangementet.

5.2. Steg 2: Gjennomføre jobbanalyse

Hvem kom først, jobben eller kandidaten?

En grundig jobbanalyse er det første man gjør når man skal starte en rekrutteringsprosess, og vil bidra til å avdekke hva stillingen innebærer og hvilken kompetanse arbeidsoppgavene krever (Iversen 2020, 15; Johansen 2018, 97). Analysen vil danne grunnlaget for en objektiv evalueringssprosess. Vil det da være mulig å treffe en kandidat og lage en stilling for den, uten å ha gjort en slik analyse i forkant? Hva er praktisert i forbindelse med arrangementet?

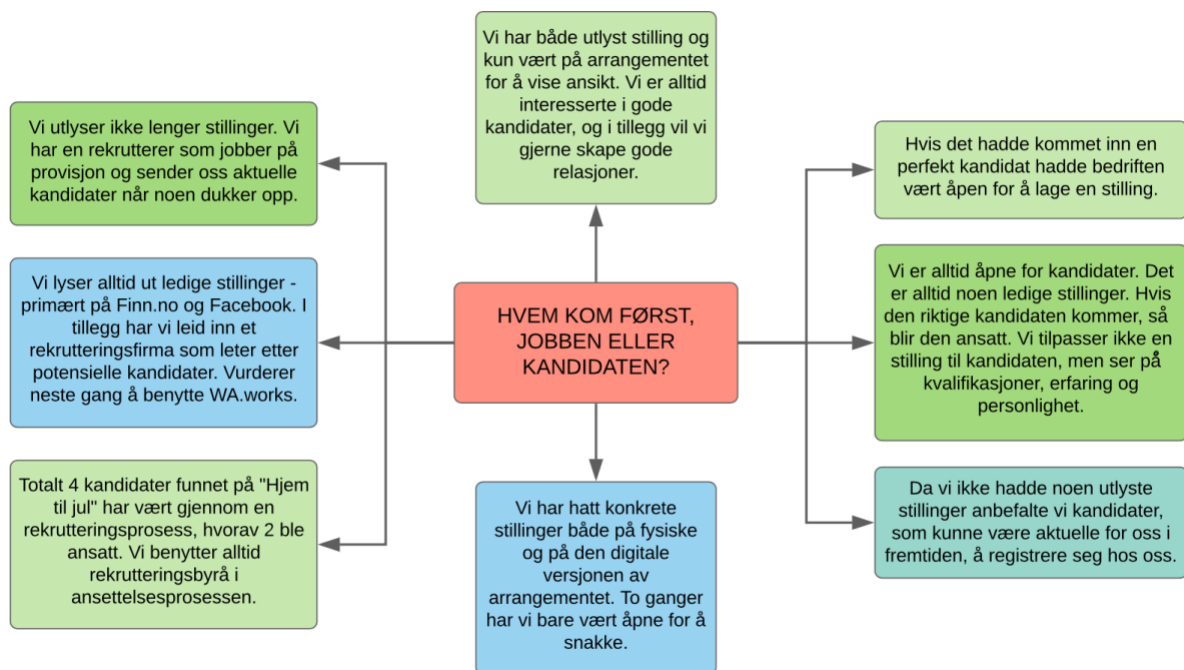
Kandidatene, så vel som bedriftene, rapporterte at de aller fleste bedriftene presenterte aktuelle stillinger på arrangementet, som de søkte kandidater til (figur 6; 7). Samtidig har flere av bedriftene vært på minst ett arrangement uten en utlyst stilling.



Figur 6. Steg 2: Gjennomføre jobbanalyse; utdrag fra intervjuer med kandidater. Kandidat 1 = gul, kandidat 2 = lys oransje, kandidat 2 = mørk oransje, selvutfyllingsskjema = rosa

Flere av bedriftene, samt én kandidat opplyste at stillingene som ble lyst ut på arrangementet i tillegg var utlyst på Finn.no, og flere av bedriftene opplyste at de benytter rekrutteringsbyråer i sin rekrutteringsprosess (figur 7). Én bedrift rapporterte derimot at de aldri lyser ut stillinger, men har i stedet har en rekrutterer som jobber for de på provisjon, som kommer med potensielle kandidater fortløpende.

Én av kandidatene etterlyste mer langsiktighet fra bedriftene, mulighet for å bli kjent og potensielt se på mulighetene for en stilling ved en senere anledning (figur 6). Ved slik langsiktighet kunne det vært anledning for at en passende stilling skulle dukket opp, som da kunne blitt tilbudt kandidaten, eventuelt tilbudt kandidaten stillinger å søke på. To av bedriftene uttalte at de kunne vært interesserte i å lage en stilling for den perfekte kandidat, men at dette ikke har vært aktuelt foreløpig.



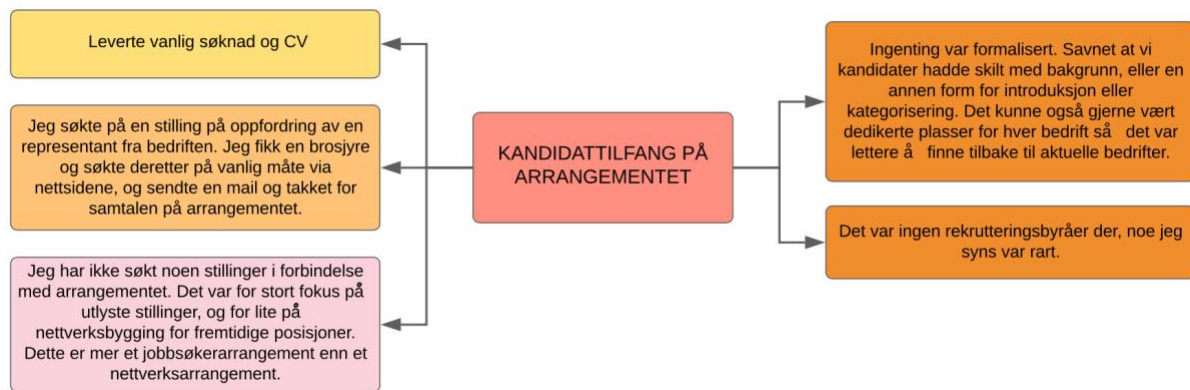
Figur 7. Steg 2: Gjennomføre jobbanalyse; utdrag fra intervjuer med bedrifter. Bedrift 1 = mørk grønn, bedrift 3 = blå, bedrift 4 = lys grønn, selvutfylling bedrift = turkis

Av bedriftene var det én som uttalte at de var interesserte i at alle som ønsket å jobbe for de registrerte seg på hjemmesidene deres, så ville de kontaktes om noe aktuelt skulle dukke opp (figur 7). Dette var en bedrift som har ansatt minst én kandidat fra et arrangement. Samtidig fortalte en av kandidatene om en bedrift som virket uinteressert i å prate med kandidater, og kun henviste til registrering på nettsiden, noe som ikke ble godt tatt imot av denne aktuelle kandidaten (figur 10).

5.3. Steg 3: Sikre kandidattilfang

I hvilken grad søker kandidater fra arrangementet på stillingene som lyses ut der?

For å sikre et godt kandidattilfang til en utlyst stilling gjelder det å nå aktuelle kandidater der de er (Iversen 2020, 15). Målet er ikke flest mulig søknader, men den rette kandidat. På arrangementet gjelder det da å presentere stillingen og selskapet på en slik måte som gjør det interessant for kandidatene å søke. Samtidig er det essensielt at aktuelle kandidater faktisk befinner seg på arrangementet.

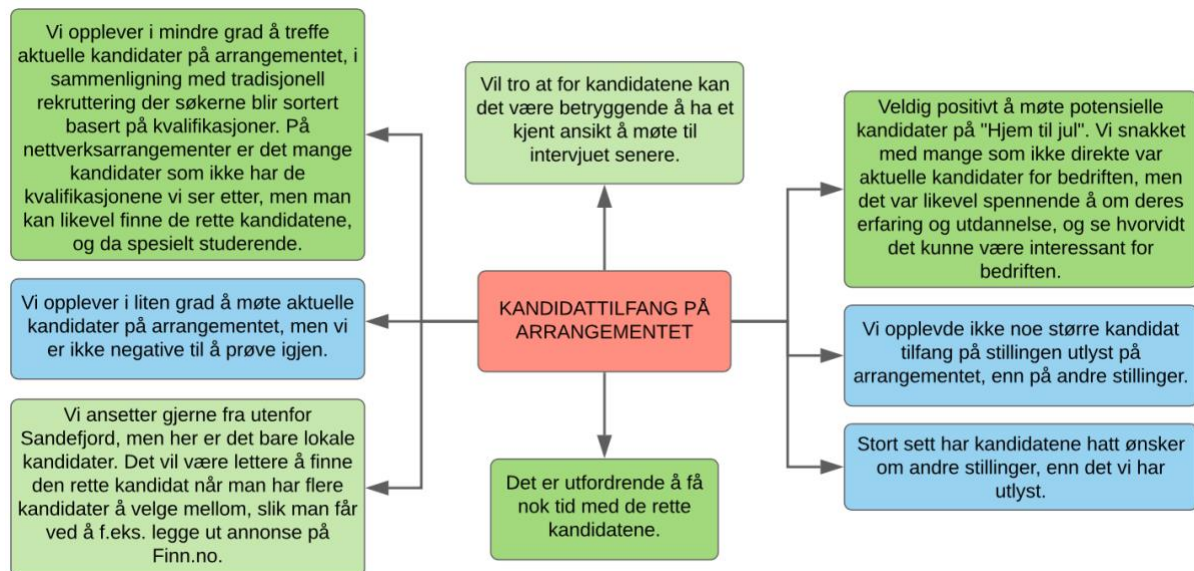


Figur 8. Steg 3: Sikre kandidattilfang; utdrag fra intervjuer med kandidater. Kandidat 1 = gul, kandidat 2 = lys oransje, kandidat 3 = mørk oransje, selvutfyllingsskjema = rosa.

Til tross for at to av kandidatene som ble intervjuet hadde søkt på en stilling som ble utlyst på arrangementet, var det overveldende samsvar blant informantene om at det var flest IT-stillinger som ble utlyst, og få kandidater med kompetansen til å søke på disse (figur 8). Blant annet av den grunn etterlyste flere av kandidatene større rom for nettverksbygging, noe de oppfattet at det ville være i forkant av arrangementet, men opplevde arrangementet utelukkende som et rekrutteringsarrangement for eksisterende stillinger, ikke fremtidige. Dette reflekteres også i at de fleste bedriftene lyste ut stillinger, og søkte etter spesifikk kompetanse der og da. Bedriftene på sin side opplevde i liten grad å treffe aktuelle kandidater på arrangementet, spesielt sett i sammenheng med tilfanget som oppnås ved å utlyse stillinger på Finn.no (figur 9).

Selv om flere av bedriftene informerte om at de alltid benytter rekrutteringsbyråer og profesjonelle rekrutterere i sin rekrutteringsprosess, ble det påpekt fra flere kandidater at det ikke var rekrutteringsbyråer til stede (figur 7; 8). En av disse kandidatene savnet også en formalisering av arrangementet med eksempelvis faste plasser for de ulike bedriftene og en indikasjon på navneskiltene hvilken bakgrunn kandidatene hadde, slik at det ville være lettere å finne matcher. En av bedriftene påpekte også en fordel med tradisjonell rekrutteringsprosess

der man raskt kan luke ut kandidater som ikke er kvalifiserte, mens man kan bruke mye tid på arrangementet på å snakke med kandidater som ikke er kvalifiserte. Den samme bedriften uttalte også at det var vanskelig å få nok tid med de som faktisk var aktuelle kandidater, og at de ofte ble stående å prate lenge med kandidater, selv om de ikke følte det var aktuelt.



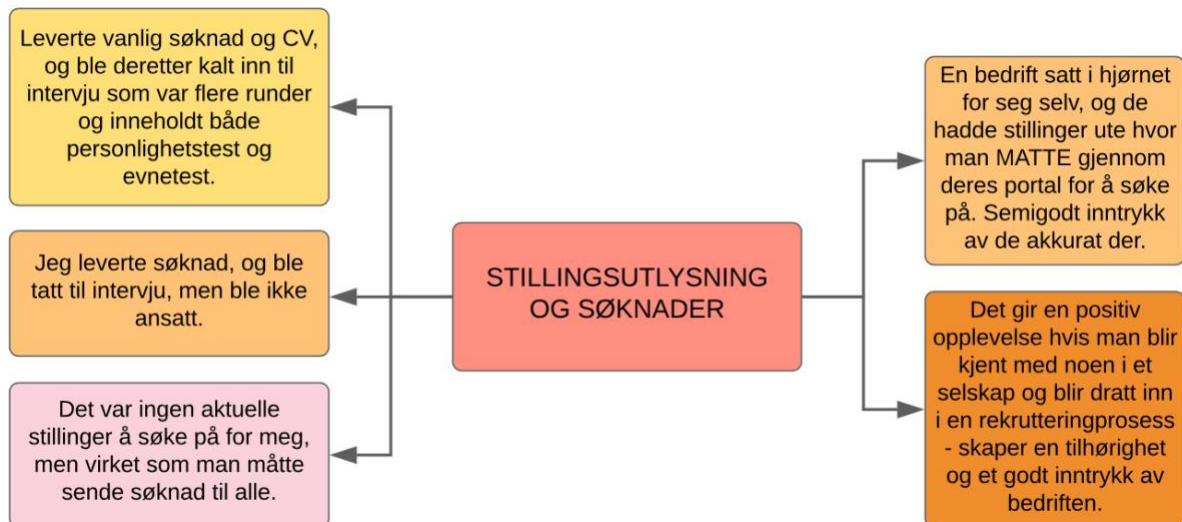
Figur 9. Steg 3: Sikre kandidattilfang; utdrag fra intervjuer med bedrifter. Bedrift 1 = mørk grønn, bedrift 3 = blå, bedrift 4 = lys grønn.

Til tross for at de fleste bedriftene opplever det som svært positivt å delta på arrangementet, så opplever de ikke noe større tilfang av kandidater på stillingene utlyst på arrangementet (figur 9). En av bedriftene grunner dette med at det er et sprik mellom kompetansen som er ønsket av bedriftene og den kompetansen kandidatene på arrangementet besitter, noe også kandidatene ytrer.

5.4. Steg 4: Administrasjon av søknader

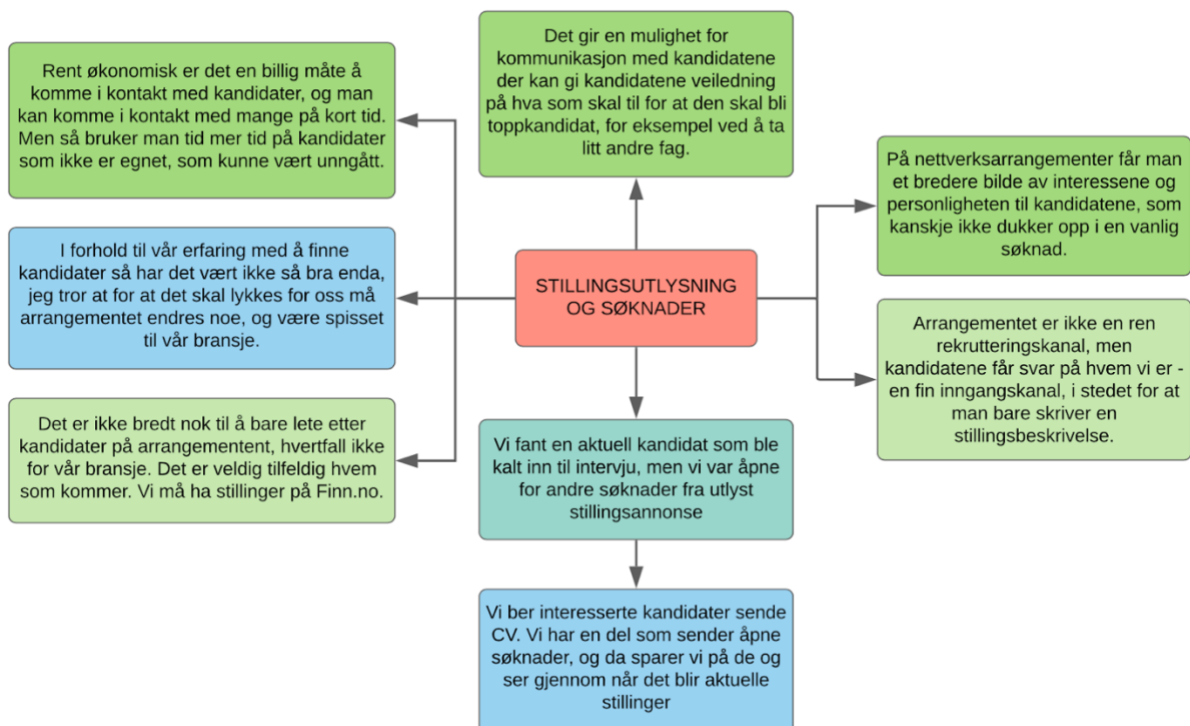
Kan bedriftene erstatte tradisjonell utlysning og slippe søknader ved å rekruttere via rekrutteringsarrangement?

Det ligger mye arbeid i det å følge opp alle søknader i en rekrutteringsprosess, sende ut informasjon til alle aktuelle kandidaten om prosessen videre og deretter informere alle man ikke endte med å ansette i etterkant (Iversen 2020, 16). Dersom man kan bytte ut denne prosessen med en direkte rekruttering fra et rekrutteringsarrangement vil bedrifter kunne spare mye tid og ressurser, samt kandidatene slipper å «kaste bort» tiden sin på en stilling de ikke får eller vil bli vurdert for.



Figur 10. Steg 4: Administrasjon av søknader; utdrag fra intervjuer med kandidater. Kandidat 1 = gul, kandidat 2 = lys oransje, kandidat 2 = mørk oransje, selvutfyllingskjema = rosa

Kandidatene som søkte stillinger, i tillegg til samtlige bedrifter, kunne opplyse om at søknader og CV-er sendes inn og blir prosessert på samme måte som ved tradisjonell utlysning (figur 10; 11). En bedrift fortalte derimot at de hadde kalt inn én kandidat de møtte på arrangementet til intervju, der det ikke ble sendt inn en søknad i forkant.



Figur 11. Steg 4: Administrasjon av søknader; utdrag fra intervjuer med bedrifter. Bedrift 1 = mørk grønn, bedrift 3 = blå, bedrift 4 = lys grønn, selvutfylling bedrift = turkis.

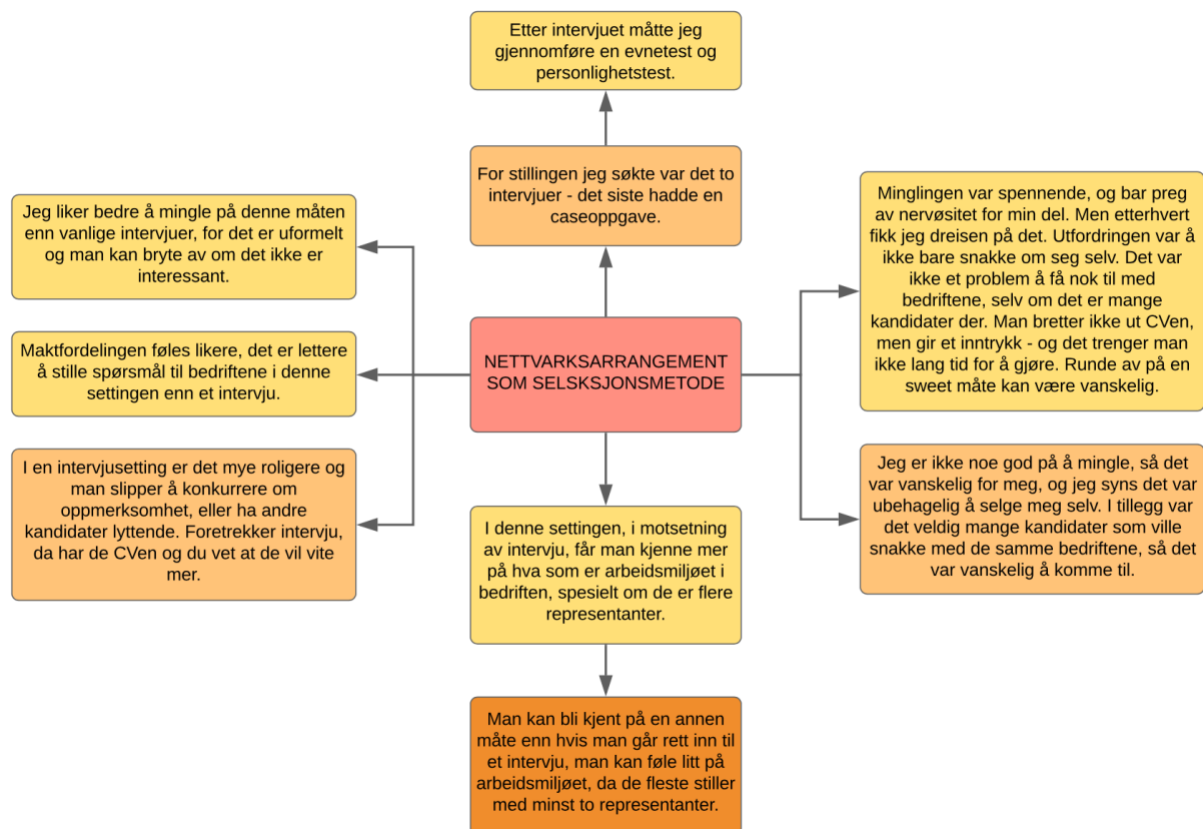
Samtidig sier tre av fire bedrifter at de lyser ut stillingen via rekrutteringsbyråer og på Finn.no parallelt med arrangementet. Av bedriftene som ble intervjuet velger de fleste av disse å holde sine rekrutteringsprosesser via et rekrutteringsbyrå, og setter dermed bort administrasjonen av søknader (figur 11). En av kandidatene uttrykte misnøye med en bedrift som satt for seg selv i et hjørne og ikke egentlig snakket med noen (figur 10). Denne bedriften hadde uttalt til kandidaten at man var nødt til å søke gjennom deres portal for å bli vurdert.

Flere bedrifter uttalte at de ser på arrangementet som en økonomisk måte å finne kandidater, som også gir en mulighet til å komme i kontakt med mange på kort tid. De understreker samtidig at det hadde vært ønskelig å tilbringe mindre tid med ukvalifiserte kandidater og mer tid med kvalifiserte kandidater, noe som er lettere gjennom en tradisjonell rekrutteringsprosess (figur 11). En bedrift etterlyser et mer bransjespissert arrangement, da det oppleves å ikke være mange aktuelle kandidater til stede. Flere av bedriftene uttrykker derimot at de ser på det som en god mulighet for kommunikasjon med kandidater, som blant annet kan benyttes til å gi veiledning til kandidatene om hva de må gjøre for å bli en toppkandidat for bedriften siden. En av bedriftene beskriver at man via mingling gjerne får et bredere bilde av kandidaten, dens interesser og personlighet, mer enn hva som skinner gjennom i en søknad.

5.5. Steg 5: Seleksjon

Kan førsteinntrykket fra rekrutteringsarrangementet være eneste seleksjonsmetode?

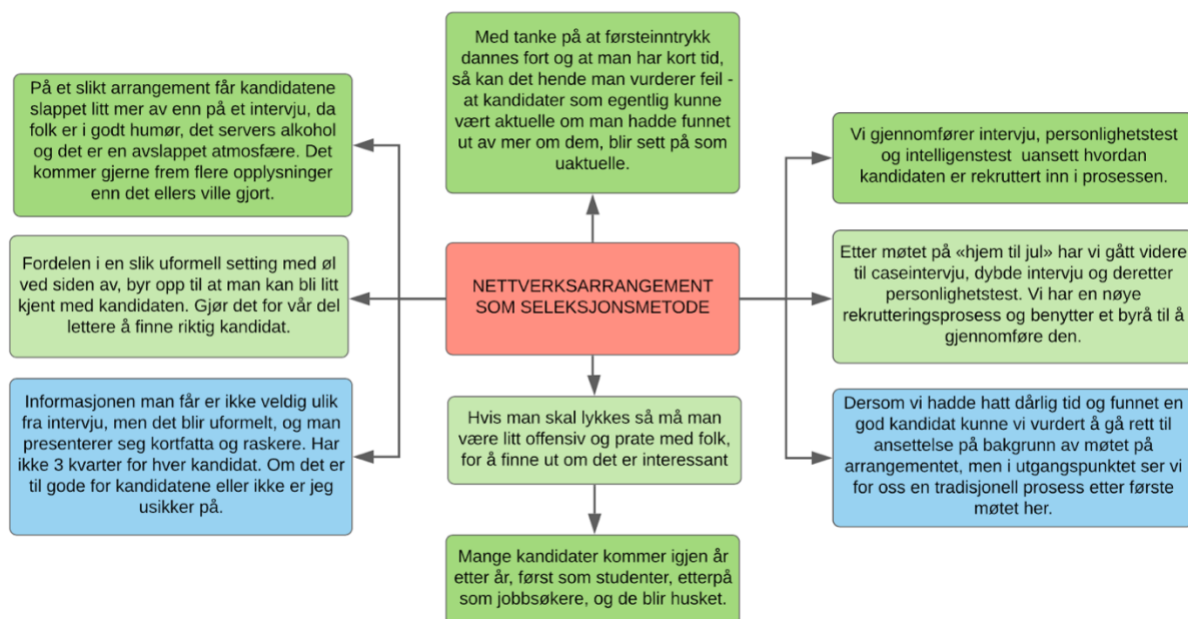
Seleksjonsmetodene CV, søknad, intervju, tester og referansesjekk er de vanligste, gjerne i en kombinasjon (Iversen 2020, 78-83; Skorstad 2015, 115). Av de kandidatene som ble intervjuet var det to som hadde vært på et intervju med en bedrift i etterkant av et arrangement, hvorav den ene måtte gjennom både evnetest og personlighetstest, mens den andre måtte gjennom en caseoppgave i annengangsintervjuet (figur 12). Dette repeteres blant bedriftene, som alle ser for seg en tradisjonell rekrutteringsprosess i etterkant av å ha truffet en kandidat, de fleste i samarbeid med et rekrutteringsbyrå (figur 13). En av bedriftene sier derimot at dersom de hadde vært presset på tid, og funnet en god kandidat, så kunne de vurdert å ansette basert på møtet på arrangementet.



Figur 12. Steg 5: Seleksjon; utdrag fra intervjuer med kandidater. Kandidat 1 = gul, kandidat 2 = lys oransje, kandidat 2 = mørk oransje.

Kandidatene uttrykker ulike syn på det å mingle på arrangementet (figur 12). Både kandidater og bedrifter sier at alkoholservingen letter på dette, og at det er en avslappet og uformell atmosfære. To av bedriftene mener at dette kan bidra til at man blir kjent med kandidatene på en annen måte enn ved et intervju, noe som vil hjelpe dem finne en aktuell kandidat (figur 13). Samtidig sier en annen bedrift at informasjonen man får på arrangementet er tilnærmet den samme som ved intervju, bare mer kortfattet da man ikke har like god tid med hver kandidat. Både kandidatene og bedriftene føler at arrangementet gir en mulighet til å føle litt på arbeidsmiljøet til bedriftene på et slikt arrangement, noe som ikke er like lett å få inntrykk av ved et intervju.

En av kandidatene forteller om mye nervøsitet knyttet til minglingen. Kandidaten uttrykker samtidig at dette mestres, og at det egentlig går veldig greit og er spennende (figur 12). En annen kandidat synes det å mingle var svært krevende og ukomfortabelt, med en følelse av press rundt å måtte konkurrere med andre kandidater om oppmerksomhet, samt et ubehag rundt å skulle selge seg selv. Den samme kandidaten føler at en intervjusetting er roligere og foretrukket, da kandidaten i denne settingen faktisk vet at bedriften allerede er interessert og ønsker å bli kjent.



Figur 13. Steg 5: Seleksjon; utdrag fra intervjuer med bedrifter. Bedrift 1 = mørk grønn, bedrift 3 = blå, bedrift 4 = lys grønn.

En interessant ting som en av kandidatene nevner er at maktfordelingen på et arrangement er likere fordelt enn ved et intervju (figur 12). Kandidaten mener det er lettere å si takk for samtalen og gå videre enn dersom man er på et intervju, og føler at det er lettere å stille spørsmål.

En av bedriftene forteller om frykten for å vurdere feil på bakgrunn av førsteinntrykk og dermed la aktuelle kandidater gå videre (figur 13). Den samme bedriften sier også at de husker kandidatene de ser igjen år etter år, spesielt de som kom som studenter og deretter jobbsøkere.

6. Drøfting

Rekrutteringsarrangementet «Hjem til jul» gir bedrifter og kandidater en mulighet til å kunne erstatte flere av de resurskrevende stegene i den tradisjonelle rekrutteringsprosessen, og denne studien viser i hvilken grad de griper muligheten foran dem. I denne drøftelsen skal vi se på sammenhengen mellom teorien presentert og resultatene av studien. Drøftelsen strukturert rundt den konseptuelle modellen presentert i figur 3, og er sett i sammenheng med forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen.

6.1. Førsteintrykk på et rekrutteringsarrangement

6.1.1. Rekrutteringsarrangement som en tidlig rekrutteringsaktivitet

Det mest fremtredende førsteinntrykket som kom frem av intervjuene var at stillingene som ble presentert ikke var relevante for kandidatene som ble intervjuet, noe som kan ha påvirket motivasjonen til kandidatene og bedriftsrepresentantene (Mattarozzi m.fl. 2015). Kandidatene uttrykte at de ble mer tiltrukket av bedrifter som bydde på seg selv og ikke satt for seg selv i en krok, i tråd med forskning som viser at man ønsker å samarbeide med varme og omgjengelige menneske (Bergmann, Eyssel og Kopp 2012). Kompetanseegenskaper er derimot det minst krevende førsteinntrykket å endre inntrykk av. Derfor vil påfølgende samtaler mellom kandidater og bedriftsrepresentanter allikevel gjøre det mulig at de finner tonen og kan se potensialer hos hverandre. På en annen side viser resultatene av denne studien at det i stor grad er kompetansekravene som vil styre om slike arrangementet vil være en suksess, da de fleste bedriftene stilte med konkrete stillinger.

Informantene ga uttrykk for at ett minutt var tilstrekkelig tid med presentasjon av bedriftene, hvilket støttes av forskningen som sier dette er alt man trenger for å danne seg et førsteinntrykk av hvorvidt man ønsker videre kontakt (Bergmann, Eyssel og Kopp 2012; Kaufmann og Kaufmann 2015, 199-200; Willis og Todorov 2006). Her vil det være fint å poengtere at ulike mennesker vil vurdere de ulike presentasjonene individuelt, noe som kom frem av at de ulike kandidatene vurderte inntrykket av bedriftene forskjellig. Det ble påpekt fra en kvinnelig kandidat at det i hovedsak var mannlige bedriftsrepresentanter til stede. Denne studien går i utgangspunktet ikke inn på kjønnsforskjeller ved slike arrangementer, men det er interessant å påpeke i forhold til at forskningen viser at menn og kvinner dømmer førsteinntrykk ulikt, og at kvinner anser andre kvinner som mer pålitelige, mens menn anser kvinner og menn som tilsvarende tillitsfulle (Mattarozzi m.fl. 2015).

I utgangspunktet satt ingen av de intervjuede kandidatene igjen med noe spesielt inntrykk av de representerte bedriftene. Det kan derfor tyde på at rekrutteringsarrangementet gir liten verdi i form av en tidlig rekrutteringsaktivitet. Det lave antallet deltakere må således påpekes, samt at studien var retrospektiv med et tidsrom på minimum halvannet år siden forrige deltakelse på arrangementet. Dette gjør det sannsynlig at minnene og inntrykkene er svekkede og ikke sitter like friskt i minnet. På en annen side var det en bedriftsrepresentant som kommenterte at det var kandidater som ble husket fra år til år, noe som kan være interessant fra kandidatenes

perspektiv. I tillegg er det vanskelig å si om inntrykkene har etablert seg i underbevisstheten og allikevel vil bidra til en økt interesse fra kandidatene dersom de en gang siden skulle oppdage en interessant stilling fra et selskap de traff på «hjem til jul».

6.1.2. Det faktiske kandidattilfang til de utlyste stillinger på arrangementet

Som tidligere nevnt var det i stor grad lav kompatibilitet mellom kandidater og bedrifter på arrangementet, noe som ble identifisert av både kandidatene og bedriftene under intervjuene. En av kandidatene luftet at det kunne være en idé å tenke litt utenfor boksen og søke stillinger som ikke var helt i samme gate som tidligere erfaring, men endte ikke med å gjennomføre denne søknaden som ble vurdert sendt. Denne holdningen til kandidater kan potensielt speiles i en av bedriftenes kommentar om at de i etterkant av arrangementene opplever et økt tilfang av ukvalifiserte søkere. Dette kan være på bakgrunn av den tilknytningen og kjemien som kan oppstå når man møter et nytt menneske; man blir oppriktig interessert og ser muligheter for en videre relasjon etter det første møtet, dette da potensielt til tross for inkompatibilitet mellom kompetansekrav og kandidatens kompetanse (Bergmann, Eyssel og Kopp 2012; Kaufmann og Kaufmann 2015, 183-187; 196). Dette kan potensielt lede til at en bedriftsrepresentant kan anbefale en kandidat å søke en stilling, for deretter å innse ved å lese en søknad, at kandidaten ikke egentlig er en god match. Møtet og relasjonen kan derimot også føre til at kandidaten som søker, til tross for at de ønskede kvalifikasjonene ikke matcher hundre prosent, kanskje allikevel vil kunne få en mulighet til å bli med videre i seleksjonsprosessen. Dette kan eksempelvis bidra til å redusere diskriminering av noen som har hull i CV-en eller på en annen måte har en CV som ellers ikke ville blitt vurdert, nå blir vurdert.

6.2. Evner til å fatte rasjonelle beslutninger på et rekrutteringsarrangement

6.2.1. Stillingsutlysninger på arrangementet

Det kommer tydelig frem i resultatene at de fleste bedriftene som deltar på arrangementet har kartlagt i forkant hvilke profiler de ser etter, noe som støttes av litteraturen, da det vil bidra til et objektivt evalueringsgrunnlag for videre vurdering av kandidatene i prosessen (Iversen 2020, 15; Johansen 2018, 97). To av bedriftene uttaler at det kan være aktuelt å lage en stilling dersom man møter en spesielt attraktiv kandidat, men dette har ikke blitt gjort. Det er ingenting i litteraturen i denne studien som støtter at dette er en god eller dårlig idé. Man vil derimot miste

formålet med jobbanalysen, og det er stor fare for feilansettelse da man ikke på lik linje får gjennomført en objektiv vurderingsprosess av kandidaten, noe som vil gjøre vurderingen av kandidatens fremtidige jobbprestasjon vanskelig å forutse (Iversen 2020, 83). På den andre siden er validiteten til vurdering av fremtidige jobbprestasjon i utgangspunktet ikke spesielt høy. I tillegg er den største fallgraven ved rekruttering en overdreven tro på egne evner til å vurdere kandidater, og man står ovenfor både likhetseffekten og glorieeffekten dersom man ønsker å rekruttere på denne måten (Skorstad 2015, 62-3). Bedriftene gjør derfor lurt i å presentere definerte stillinger på arrangementet, for deretter å i størst mulig grad kunne ta gode, rasjonelle beslutninger.

6.2.2. Administrasjon av søknader fra rekrutteringsarrangement

Alle bedriftsrepresentantene har som utgangspunkt at samtlige kandidater må levere søknader og CV-er på lik linje som ved tradisjonell rekruttering. Kun én bedriftsrepresentant uttrykte åpenhet for å gå rett til intervju. Dette understrekes ved bruken av rekrutteringsbyråer. I tillegg valgte de fleste bedriftene å utlyse stillingene på plattformer som Finn.no. Dette gjør administrasjon av søknader like aktuelt ved et rekrutteringsarrangement som ved tradisjonell rekruttering. Denne prosessen styrer i tillegg objektiviteten til seleksjonsprosessen på lik linje som en definert stillingsutlysning vil gjøre (Iversen 2020, 16; 78-83; Skorstad 2015, 115).

Det store flertallet av stillinger på arrangementene var rettet mot IT, som det med andre ord er stor etterspørsel etter, og dermed høy konkurranse blant arbeidsgiverne om kompetansen. Av den grunn vil det kanskje være aktuelt å se seg om etter alternative rekrutteringsmetoder, som et «hackathon». Dette er en form for rekrutteringsarrangement der deltakerne konkurrerer om å utvikle noe i henhold til spesifikasjonene satt, og det er mulighet for å bli headhunted, altså tilbudt en jobb på bakgrunn av resultatene oppnådd (Lawrence 2016; Madeline 2018). En av bedriftsrepresentantene indikerer at de vurderer å benytte rekrutteringsbyrået WA.works i fremtiden. Dette er et byrå som rekrutterer talenter uten at kandidatene må skrive søknader eller CV på tradisjonelt vis, og er rettet direkte mot IT-bransjen. Indikasjonen er da at man i IT-bransjen kanskje må begynne å tenke utenfor boksen for å tiltrekke seg kandidater, noe som reflekteres i ønsket fra en bedriftsrepresentant om mer bransjespissede arrangementer. Samtidig er det viktig å huske at CV og søknad, som tidligere nevnt, bidrar til økt objektivitet i seleksjonsprosessen i etterkant av arrangementet, noe som vil være viktig med tanke på diskriminering (Iversen 2020, 16; 78-83; Skorstad 2015, 115).

administrasjon av søknader er det forøvrig viktig å følge opp hver søknad med gode notater dersom man i ettertid skulle bli spurt hvorfor en kandidat ble valgt foran en annen, og da er det viktig å kunne vise til objektive data. Derfor er administrasjonen av søknader en viktig del av rekrutteringsprosessen. Denne delen av prosessen kunne derimot vært enklere med færre søkere, dersom man kun benytter rekrutteringsarrangement som rekrutteringsplattform.

6.2.3. Rasjonell seleksjon på rekrutteringsarrangement

Det er ofte kostnadsbildet og stillingens relevans for selskapet som avgjør hvilke metoder som blir valgt, og formålet er å prøve å forutse kandidatens fremtidige jobbprestasjon (Iversen 2020, 107; Skorstad 2015, 115). Forskning viser at de fleste av disse seleksjonsmetodene alene har lav validitet, men at de i en kombinasjon blir bedre. Man kan da stille seg spørsmålet om man like gjerne kan droppe alle disse metodene? Dersom de uansett ikke har høy validitet kunne man kanskje like gjerne fulgt førsteinntrykket, og bare sett hvordan det gikk. Resultatene av denne studien viser til at ingen av bedriftene velger å stole blindt på magefølelsen, selv om én indikerer at det kan vurderes å gjøre dette dersom de er presset på tid. De aller fleste velger derimot en tradisjonell rekrutteringsprosess i etterkant av arrangementet, med et knippe varierte seleksjonsmetoder. Dette støttes i stor grad av litteraturen presentert i denne oppgaven som et godt grunnlag til å fatte en god, rasjonell beslutning i rekrutteringsprosessens siste steg. Den uformelle atmosfæren på arrangementet vil uten en formell prosess i etterkant, i stor grad kunne bidra til at man som et kognitivt begrenset menneske, vil falle i en fallgrube og det vil ende med en feilansettelse.

6.3. Kritikk til eget arbeid

Intervjuguiden (vedlegg 1 og 2) bestod av stort sett åpne spørsmål som i stor grad ledet til frie samtaler gjennom intervjuet, og med vår manglende erfaring kombinert med at intervjuet ble transkribert var dette en utfordring når vi skulle analysere resultatene. I tillegg ble det av logistiske årsaker ikke alltid tatt hensyn til hvem som hadde gjennomført intervjuet, og hvem som analyserte svarene, noe som kan ha ført til lavere validitet av svarene gitt, da mye kan tolkes feil ved kun å benytte transkribering som kilde. En annen ting som ble oppdaget ved analyseringen av resultatene var at vi mange steder kunne fulgt opp med spørsmålet «hvorfor det?». Dette spørsmålet kunne bidratt til en dypere forståelse av enkelte uttalelser. Videre ble steg 1 og steg 3 ved flere anledninger blandet under intervjuet. Dette oppsto da det steg 1 dreide

seg om et generelt kandidattilfang på alle stillinger, mens steg 3 omhandlet kandidattilfang til den aktuelle utlyste stillingen på et konkret rekrutteringsarrangement, noe som ikke ble tydelig nok kommunisert. Her er dataen derfor svært usikker. Videre oppdaget vi etter intervjuene at vi ikke hadde satt oss godt nok inn i steg 4: administrasjon av søknader, i forkant av intervjuene, og av den grunn opplevde vi at spørsmålene vi stilte tilknyttet dette forskningsspørsmålet ikke ga oss dekkende informasjon.

En uforventet utfordring var at flere av som ble intervjuet fra kandidatperspektiv viste seg å senere ha vært deltaker på arrangementet som bedriftsrepresentant, noe som kan ha medført til at informantens inntrykk og forhold til arrangementet potensielt var overskygget av inntrykket og forholdet til arrangementet som bedriftsrepresentant, spesielt siden dette var de nyere erfaringene.

I begynnelsen av oppgavens livstid refererte vi til «Hjem til jul» som et nettverksarrangement, men etterhvert så innså vi at vi måtte skille nettverksarrangement fra rekrutteringsarrangement. Denne åpenbaringen kom ført etter intervjuene ble gjennomført, noe som kan ha gjort at svarene til informantene ville vært annerledes om vi hadde formulert oss annerledes. Det er også viktig å huske på at utvalget av kandidater og bedrifter i denne studien var svært begrenset. I tillegg var studien retrospektiv med et stort spenn fra hendelsen informantene ble spurt om, og tiden for intervjuet. Av alle de overstående grunnene vil vi da understreke at både reliabiliteten og validiteten av denne studien ikke er spesielt høy.

7. Implikasjoner og konklusjoner

I dette kapittelet vil forskningsspørsmålene besvares, og det vil bli gitt en konklusjon til problemstillingen. I tillegg vil det presenteres forslag til videre utvikling av rekrutteringsarrangementet «Hjem til jul», samt forslag til videre forskning på tilsvarende rekrutteringsarrangementer.

7.1. Hvilken plass har rekrutteringsarrangementer i rekrutteringsprosessen?

Som *tidlig rekrutteringsaktivitet* viser denne studien at rekrutteringsarrangementet «Hjem til jul» ikke bidrar i noen større grad til at de deltagende bedriftene blir mer attraktive for potensielle kandidater. Studien har derimot vist at det gir en viss intern verdi for bedriftene som deltar, ved at de kan vise seg frem og de blir kjent for folk i nærmiljøet. Om dette faktisk er hva

de ansatte til bedriften sitter igjen med eller om det bare er ledelsen som tror det er effekten, har ikke denne studien sett på. Det har derimot kommet frem at de færreste av kandidatene som deltar knytter bånd til de deltagende bedriftene, noe som indikerer at arrangementet som sådan har liten verdi som tidlig rekrutteringsaktivitet.

Som en erstatning for å *gjennomføre jobbanalyse* viser studien at bedriftene ser på arrangementet som et sted de kan finne konkrete kandidater til definerte stillinger. De færreste er åpne for å lage en stilling for den rette kandidat, eller bygge relasjoner med potensielt fremtidige kandidater. Dette med å bygge relasjoner for fremtiden er derimot noe det virker som flere ønsker å gjøre, men ingen faktisk gjør, og kan potensielt derfor anses som en faktor relatert til deltakernes egne evner til å bygge nettverk. Kandidatene på sin side etterlyser mer slik langsiktighet fra bedriftene.

Når det kommer til å *sikre kandidattilfang* på stillinger som lyses ut på det enkelte arrangement viser studien at bedriftene i liten grad opplever større tilfang på de stillingene som blir utlyst på «Hjem til jul». Dette kommer nok mye av at det er et stort sprik mellom kompetansekrav til de utlyste stillingene og kompetansen til de deltagende kandidatene. I tillegg er det et sprik mellom ønsket tidsperspektiv til kandidatene og til bedriftene. Et annet poeng som kom frem er at tilfanget via arrangementet er prosentvis svært lavt i forhold til tradisjonelle rekrutteringskanaler, som Finn.no, og de aller fleste bedriftene lyste ut alle stillingene presentert på arrangementet, der i tillegg.

Bedriftene i denne studien uttrykker ingen ønsker om å endre sin metode for *administrasjon av søknader* ved å erstatte tradisjonell utlysning og droppe søknader som evalueringsmetode. Administrasjon av søknader består også av mye mer enn bare å ta imot søknadene, som å følge opp søkere, noe som ikke kan erstattes. Det kan derimot sees på som et lettere arbeid dersom det kun er rekruttert inn et lite antall kandidater fra et rekrutteringsarrangement, fremfor arbeidet som må til ved å rekruttere via tradisjonelle metoder. Dette ble derimot ikke tatt opp i intervjuene.

Når man ser på om *førsteintrykket fra rekrutteringsarrangementet være eneste seleksjonsmetode* så viser både bedriftene og kandidatene til at dette ikke er noe som blir praktisert. Litteraturen støtter denne praksisen, da CV og søknad bidrar til et objektivt evalueringsgrunnlag, sammen med andre seleksjonsmetoder. Det vil vanskelig gjøres å ta rasjonelle valg basert på førsteintrykk. Skulle man droppet CV og søknader må det legges enda større vekt på

andre objektive evalueringsmetoder, da førsteinntrykket og magesfølelsen har lav validitet, noe både bedriftene i denne studien og litteraturen anerkjenner.

Så, *hvilken plass har rekrutteringsarrangementer i rekrutteringsprosessen?* Det er ingen tvil om at rekrutteringsarrangementer som «Hjem til jul» kan ha en verdi i rekrutteringsprosessen, og være et godt supplement til den tradisjonelle rekrutteringsprosessen. Det er en hyggelig og uformell måte å møte potensielle kandidater og bedrifter, og kandidatene blir bedre kjent med hva de ulike bedriftene gjør og hvilke profiler de ser etter. Derimot vil rekrutteringsarrangementet presentert i denne studien, i sitt nåværende format, trolig ha sin største verdi i de innledende fasene av en konkret rekrutteringsprosess, og ikke kunne erstatte noen av stegene i rekrutteringsprosessen i sin helhet. Dette er derimot en liten studie, og videre forskning vil være nødvendig for å trekke en endelig konklusjon vedrørende både dette konkrete arrangementet, men spesielt vedrørende rekrutteringsarrangementer generelt.

7.2. Forslag til videre utvikling av arrangementet «Hjem til jul»

Med tanke på at de fleste bedriftene uttrykker at de i stor grad alltid benytter rekrutteringsbyråer i sine rekrutteringsprosesser, samt at kandidatene ønsker å knytte mer langsiktige kontakter ville det være fint dersom representanter fra rekrutteringsbyråer i større grad deltok på arrangementene. Et eget arrangement for IT-bransjen og andre som ønsker IT-kompetanse vil være fordelaktig. Både for at det skal bli lettere for bedriftene å finne aktuelle kandidater og for at man da kan tilpasse arrangementet til dette segmentet, for eksempel med et mindre fokus på CV og søknad, og større fokus på praktisk kompetanse i form av et “hackathon”. Samtidig vil dette gjøre at kandidater som ikke har denne kompetansen mister motivasjonen, og i mindre grad vil kunne få utlyst stillinger som er aktuelle for de. Og det vil også være en idé å separere arrangementer som utlyser konkrete stillinger og arrangementer som oppriktig er ute etter å knytte kontakter for fremtidige posisjoner, da i form av å dele arrangementene inn i rekruttering og nettverksbygging.

Et annet forslag til videre utvikling kan være en fast uke hvert år, hvor det gjennomføres et rekrutteringsarrangement med ulike bransjer/kategorier av stillinger hver dag, hvor rekrutteringsbyråer får en større rolle enn de har i dag. Kandidater vil lettere kunne finne stillinger som passer deres kompetanse og vice versa, som vil lede til en større sannsynlighet for en match, samtidig som det vil redusere misnøyen både kandidater og bedrifter sitter igjen med ved tilfeller der kompetansen til kandidatene og kompetansekrav til stillinger utlyst ikke

treffer hverandre. Det kan være at enkelte bedrifter og kandidater vil komme flere dager, da noe som kan styrke relasjonen. Dette kan videre underbygges med et felles arrangement med kun mingling på slutten av uken, slik at de som har funnet tonen kan avtale å treffes igjen den dagen. Dette vil også kunne løse problemet med langsiktighet. For dersom relasjonene som bygges på arrangementene er sterkere er det større sannsynlighet for at bedriftene vil huske kandidatene ved en senere anledning og motsatt, noe som også kom frem i et av intervjuene med en bedrift, at kandidater som kom år etter år ble husket. Det kan derfor være en idé å se på mulighetene med å dele opp arrangementet i ulike segmenter slik at forventinger kan bli styrt, noe som kan bidra til en økt verdi for både bedrifter og kandidater.

7.3. Forslag til videre forskning på og utvikling av rekrutteringsarrangementer

Rekrutteringsarrangementer kan uavhengig av ansettelse være til stor hjelp for å danne seg et nettverk som student eller arbeidstaker på nytt bosted, og det er i Norge et stort potensial til utvikling i andre markeder. Slike konsepter er vanligere i utlandet, særlig i Asia, men også Storbritannia, derimot er det gjort svært få studier på effekten og verdien av slike arrangementer.

Hensikten med denne oppgaven var å finne ut hvilken plass rekrutteringsarrangement har i rekrutteringsprosessen. Dette ble kartlagt, men man kan med fordel utvide denne studien med flere deltakere, samt i nærmere tid til et faktisk arrangement. Det kunne gjerne vært gjennomført et observasjonsstudium på et arrangement for å få et bredere innblikk i hvordan prosessen foregår, både fra bedriftssiden og kandidatsiden. Observasjoner ville sannsynligvis gjort det lettere å etablere et inntrykk av fellestrekkene til kandidater som deltar på slike arrangementer. Man kunne observert egenskaper og faktorer som må til for at en bedrift og en kandidat skal finne kjemien og holde videre kontakt. I tillegg ville det vært mulig å etablere et bredere inntrykk av hvordan prosessen foregår i praksis. Deltakerne kunne dessuten blitt intervjuet umiddelbart etter arrangementet mens inntrykkene fortsatt var ferske.

Alle bedriftene som deltok i denne studien gjennomførte tradisjonelle rekrutteringsprosesser parallelt med arrangementet, og det kunne vært interessant å følge en slik prosess fra start til slutt, for å se på hvordan et møte på et slikt arrangement kan påvirke det endelige resultatet av rekrutteringsprosessen; er det mer eller mindre sannsynlig å få jobben dersom første møtet var ved et rekrutteringsarrangement. Fremtidig forskning kan også gjerne fokusere på hvordan et

rekrutteringsarrangement som «Hjem til jul» sammenligner med for eksempel en jobbmesse i regi av NAV eller andre private aktører. Settingen ved slike arrangementer er ofte mer formelle, og baserer seg på faste plasser for bedriftene, noe kandidatene i denne studien etterlyste mer av. Det kunne derfor vært interessant å se på hvilken fremgangsmåte som er mest effektiv, og hva som leder til flest ansettelsler. Det kunne også vært interessant å studere utfallet av ansettelsene fra slike arrangementer; er de vellykkede i større eller mindre grad enn rekruttering via tradisjonelle metoder?

Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergmann Kirsten, Friederike Eyssel og Stefan Kopp. 2012. "A Second Chance to Make a First Impression? How Appearance and Nonverbal Behavior Affect Perceived Warmth and Competence of Virtual Agents over Time" i *Intelligent Virtual Agents. Lecture Notes in Computer Science*, vol 7502. Berlin: Springer.
- Brass, Daniel J, Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greve og Wenpin Tsai (2004). "Taking stock of networks and organisations: A multilevel perspective." *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Burks, Stephen, Bo Cowgill, Mitchell Hoffman og Michael Housman. 2015. "The value of hiring through employee referrals" *The Quarterly Journal of Economics*, 130(2), 805-839.
- Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning. Teori og Praksis*. 2. utgave. Abstrakt Forlag.
- Collins, Christopher J. og Cynthia Kay Stevens. 2002. "The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment" *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-33.
- Collins, Christopher J. og Han, Jian. 2004. "Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation". *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
- Dahlum, Sirianne. 2021. Validitet i Store norske leksikon på snl.no. Lesedato 3. mai 2021: <https://snl.no/validitet>
- Dustmann, Christian, Albrecht Glitz og Uta Schönberg. 2011. "Referral-based job search networks". *IZA Discussion Papers*, No. 5777, Institute for the Study of Labor.
- Ebbers, Joris J. 2014. "Networking Behavior and Contracting Relationships Among Entrepreneurs in Business Incubators". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1159-1181.
- Erlie, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 4 utgave. Universitetsforlaget.
- Forgass, Joseph P. 2011. "She just doesn't look like a philosopher...? Affective influences on the halo effect in impression formation". *European Journal of Social Psychology*, 41(7), 812-817.

- Granovetter, Mark. 1973. "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-80.
- Granovetter, Mark. 1995. *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. 2. utgave. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2018. *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Hechter, Michael og Satoshi Kanazawa. 1997. "Sociological Rational Choice Theory". *Annual Review of Sociology*, 23(1), 191-214.
- Iversen, Ole I. 2020. *Rekrutterings- og intervjueteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, Olav. 2017. *Om å påvirke*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, Olav. 2018. *HR og personalledelse*. 2. utgave. Red. Helene Sætersdal. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. 2. utgave. Universitetsforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2020. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane, Penguin Group.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kay, Frances. 2010. *Successful Networking*. London: Kogan Page Limited.
- Lawrence, Aaron. 2016. «What is a Hackathon? A Newbie's Guide to Collaborative Coding» i Rasmussen University Technology Blog. Lesedato 09. mai 2021: <https://www.rasmussen.edu/degrees/technology/blog/what-is-a-hackathon/>
- Madeline. 2018. «5 Helpful Ideas for Your First Recruiting Event» i Talention. Lesedato 2. mai 2021: <https://www.talention.com/blog/recruiting-event-ideas>

- March, James G. 1994. *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press, Simon and Schuster. Lesedato: 14.april 2021:
<https://books.google.no/books?id=cFagB2qj2jwC&lpg=PT44&dq=Primer%20on%20Decision%20Making&hl=no&pg=PT15#v=onepage&q=Primer%20on%20Decision%20Making&f=false>
- Mattarozzi, Katia, Alexander Todorov, Michele Marzocchi, Alba Vicari og Paolo Maria Russo. 2015. "Effects of Gender and Personality on First Impression." *Plos one* 10(9): e0135529
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schieffloe, Per Morten. 2015. *Sosiale landskap og sosial kapital. Nettverk og nettverksforskning*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Spurkeland, Jan. 2013. *Relasjonsledelse*. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Svartdal, Frode. 2020. Reliabilitet i Store norske leksikon på snl.no. Lesedato 3. mai 2021:
<https://snl.no/reliabilitet>
- Tikhonov, Alexey I. 2019. "The use of networking in staff recruitment: recommendations and referral programs". *Amazonia Investiga*, 8(19) 521-8.
- van den Brink, Marieke og Yvonne Benschop. 2013. "Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment". *Journal of Management Studies*, 51(3), 460-92.
- Willis, Janin og Alexander Todorov. 2006. "First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face". *Psychological Science*, 17(7), 592-8.

Vedlegg 1: Intervjuguide kandidater

Tidlige rekrutteringsaktiviteter: Hvordan bidrar rekrutteringsarrangementet til å gjøre de deltagende bedriftene attraktive for potensielle kandidater?

- 1) I etterkant av “Hjem til jul” hvilke nye inntrykk hadde du dannet deg av bedriftene?
- 2) Var det noen bedrifter som overrasket? I så fall hvordan?
- 3) Husker du i dag hvilke bedrifter som deltok da du var kandidat?
- 4) Har du i etterkant fulgt med på utlyste stillinger fra en eller flere av bedriftene du møtte på “Hjem til jul”?

Gjennomføre jobbanalyse: Hvem kom først, jobben eller kandidaten?

- 1) Dersom du fikk tilbud om jobb i etterkant av “Hjem til jul”, var dette en stilling som var utlyst eller en stilling som ble laget for deg?
- 2) Opplevde du at de fleste bedriftene utlyste stillinger eller bare viste seg frem?
- 3) Ble det presentert en stilling som var aktuell for deg? Hvorfor, hvorfor ikke?

Sikre kandidattilfang: Hvor stort tilfang av kandidater fra rekrutteringsarrangementet får stillingene som lyses ut?

- 1) Søkte du på en stilling som ble utlyst på “Hjem til jul”?
- 2) Dersom du søkte, hvordan gjorde du det?
 - a) gjorde du det på tradisjonelt vis med CV og søknad, eller via mingling og holde kontakten?
- 3) Hvordan var din opplevelse av å presentere seg selv gjennom mingling på «Hjem til jul»?
- 4) Hvordan opplevde du å bli kjent med bedriften gjennom mingling, kontra i en vanlig intervjusetting?

Administrasjon av søknader: kan bedriftene erstatte tradisjonell utlysning og slippe søknader ved å rekruttere via rekrutteringsarrangement?

- 1) Dersom du søkte via en utlysning på “Hjem til jul”, leverte du allikevel søknad og CV for rekrutteringsprosessen?
- 2) Hvilke fordeler og ulemper ser du ved å bli rekruttert via et rekrutteringsarrangement?

Seleksjon: kan førsteinntrykket fra rekrutteringsarrangementet være eneste seleksjonsmetode?

- 1) Dersom du søkte via en utlysning på “Hjem til jul”, var det noen videre vurderinger av deg som kandidat?
 - a) Intervju, evnetest, prøvejobbing eller tilsvarende?

Vedlegg 2: Intervjuguide bedrifter

Tidlige rekrutteringsaktiviteter: Hvordan bidrar rekrutteringsarrangementet til å gjøre de deltagende bedriftene attraktive for potensielle kandidater?

- 1) Hvordan opplever dere at “Hjem til jul” har bidratt til omdømme deres?
- 2) Opplever dere større kandidattilfang på stillinger utlyst i etterkant av “Hjem til jul”, enn hva dere normalt opplever ved utlyste stillinger.
- 3) Hvilke andre rekrutteringsarrangement med rekruttering som formål har dere deltatt på, om noen?
- 4) Hvordan føler dere at slike arrangementer bidrar til rekrutteringsprosessen deres?

Gjennomføre jobbanalyse: Hvem kom først, jobben eller kandidaten?

- 1) Som deltaker på “Hjem til jul” lyste dere ut en konkret stilling, eller var dere åpne for kandidater som var interesserte i dere?
- 2) Dersom dere utlyste en stilling, var det en stilling dere også lyste ut gjennom andre kanaler?
- 3) Dersom dere utlyste en stilling, var det en stilling dere hadde tenkt til å utlyse eller en stilling dere vurderte dersom det var noen aktuelle tilstede på arrangementet?
- 4) Dersom dere ikke utlyste en stilling, var dere oppriktig åpne for potensielle kandidater, eller hadde dere et annet mål med å delta? I så fall, hva var det målet?
- 5) Dersom dere var åpne for den rette kandidat, uten en utlyst stilling, hvordan utspilte det seg?

Sikre kandidattilfang: Hvor stort tilfang av kandidater fra rekrutteringsarrangementet får stillingene som lyses ut?

- 1) Dersom dere utlyste en konkret stilling på arrangementet, var det større kandidattilfang til den enn andre tidligere utlyste stillinger?
- 2) Hva er deres opplevelse av å møte potensielle kandidater på “Hjem til jul”?
- 3) Opplever dere i større, mindre eller lik grad å treffe “den rette” kandidaten gjennom rekrutteringsarrangementet fremfor tradisjonell rekruttering?
- 4) Hvordan opplever dere å bli kjent med kandidaten gjennom mingling, kontra i en vanlig intervjusetting?

Administrasjon av søknader: kan bedriftene erstatte tradisjonell utlysning og slippe søknader ved å rekruttere via rekrutteringsarrangement?

- 1) Opplever dere at det er mulig å erstatte tradisjonell utlysning, dersom arrangementer som “Hjem til jul” var et event som foregikk flere ganger i året?
- 2) Hvordan foregår rekrutteringsprosessen hos dere, dersom dere har funnet en potensiell kandidat på “Hjem til jul”?

- a) Vurderer dere fremdeles andre kandidater hentet inn via tradisjonelle metoder? eller er kandidaten fra “Hjem til jul” er de eneste om beinet?
- 3) Hvilke fordeler og ulemper ser dere ved å rekruttere via et rekrutteringsarrangement?

Seleksjon: kan førsteinntrykket fra rekrutteringsarrangementet være eneste seleksjonsmetode?

- 1) Hvordan opplevde du å mingle med kandidatene?
- 2) Ansatte du noen via “Hjem til jul?” Hvis ja, hvordan foregikk det?
- 3) Hvis nei, møtte du noen aktuelle kandidater du har holdt kontakten med med tanke på fremtiden?
- 4) Hvordan foregår seleksjonsprosessen hos dere, dersom dere har funnet en potensiell kandidat på “Hjem til jul”?
 - a) Går kandidaten gjennom en intervjurunde og eventuelle evnetester og andre metoder slik dere ellers ville gjort? Eller gjør dere andre vurderinger av kandidaten?