

BCR3102

Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania

«Hva er rekrutteringskompetanse?»



Vår 2018

07.06.2018

Antall ord: 10079

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

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg kompetanse og personlige egenskaper knyttet til en rekrutterer som holder et førstegangsintervju i en rekrutteringsprosess. Bakgrunnen for oppgaven er basert på mine egne erfaringer ved å holde intervju uten faglig kompetanse og resultatet av det var feilansettelser. Hovedtemaene i oppgaven tar for seg kompetanse, personlige egenskaper og evaluering. Temaene utgjør oppgavens forskningsspørsmål og skal besvare problemstillingen *Hvilken erfaringskompetanse og personlige egenskaper burde en rekrutterer besitte i et førstegangsintervju og hvordan kan evaluering føre til en bedre rekrutteringsprosess?* Jeg har brukt kvalitativ metode og utført fem individuelle intervjuer med informanter som jobber med rekruttering i fire ulike bransjer. Dette ga meg en forståelse av hvordan rekruttering foregår i praksis, og hva de mener er viktige egenskaper og forutsetninger hos en som skal holde et førstegangsintervju. Informantene hadde litt ulike meninger om hva en rekrutterer bør ha av faglig kompetanse og erfaring, men både direkte og indirekte så det ut til at de var noe samstemte. Resultatet er at det er flere faktorer som har betydning for et vellykket førstegangsintervju.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av mitt treårig bachelorprogram i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Temaene i oppgaven er førstegangsintervjuer, intervjuerens rolle, kompetanse, atferd, personlige egenskaper, erfaringer, samt jobbanalyse og evalueringer.

Denne prosessen har vært spennende, utfordrende og ikke minst lærerik og jeg vil med dette rette en stor takk til alle bidragsyttere i denne prosessen.

Først vil jeg rette en stor takk til alle mine informanter som har tatt seg tid til å være med på intervjuene, som har gitt meg gode og utfyllende svar. De har bidratt med verdifulle innspill og gjort bacheloroppgaven mulig.

Videre ønsker jeg å takke medstudenter og venner som har vært sparringspartnere og kontaktpersoner gjennom denne prosessen. Jeg vil også rette en spesiell takk til min samboer som har vært en eksemplarisk støtte.

Til slutt ønsker jeg å takke min veileder Helene Trondstad Moe for hennes tilgjengelighet og gode oppfølging underveis i prosessen. Hennes hurtige respons og konstruktive innspill har vært bidragsytende til å løfte min bacheloroppgave.

Oslo, 04. juni 2018

Julia Antonette Christensen Høeg

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

1.0	Innledning.....	6
1.1	Bakgrunn for oppgaven og problemstilling.....	6
1.2	Problemstilling.....	7
1.3	Avgrensning og forutsetninger	7
1.4	Forskningsspørsmål	7
1.5	Fremgangsmåte.....	8
2.0	Teori	8
2.1	Erfaring og kompetanse.....	9
2.2	Intervjuerens oppgave.....	9
2.3	Intervjuerens rolle.....	10
2.4	Personlige egenskaper	11
2.5	Menneskekjenner eller magefølelse	11
2.6	Evaluerings.....	12
3.0	Empirisk metode	13
3.1	Metode	13
3.2	Forskningsdesign	14
3.3	Utvalg	14
3.4	Datainnsamling	15
3.4.1	Individuelle intervjuer	15
3.4.2	Intervjuguide	16
3.4.3	Gjennomføring	16
3.5	Dataanalyse.....	17
3.5.1	Transkribering og koding	17
3.6	Reliabilitet	18
3.7	Validitet	19
3.8	Etiske hensyn	20
4.0	Analyse.....	20
4.1	F1: Hvordan kan erfaring sees på som kompetanse hos en som intervjuer?.....	20
4.1.1	Kompetanse og erfaring	20
4.1.2	Intervjuerens oppgaver.....	22
4.1.3	Intervjuers rolle	24

4.1.4 Oppsummering	25
4.2 F2: Hvordan vektlegges personlige egenskaper hos en som skal foreta førstegangsintervjuet?.....	25
4.2.1 Personlige egenskaper	25
4.2.2 Menneskekjenner / Magefølelse.....	26
4.2.3 Oppsummering	27
4.3 F3: Hvordan kan evaluering bidra til å øke kunnskapen til en rekrutterer?	28
4.3.1 Evaluering	28
4.3.2 Lederens involvering	29
5.0 Oppsummering og konklusjon	29
6.0 Kritikk til egen forskning	30
7.0 Forslag til videre forskning	32
Litteraturliste	33

Vedlegg 1: Informantoversikt

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Dataanalyse

1.0 Innledning

I Norge tilbys det to rene bachelorstudier innen Human Research (HR). En liten del av studiet tar for seg rekruttering. Hvis en tenker på hvor mange bedrifter det er i Norge og hvor mange som er ansatt, så er det naturlig å anta at hovedtyngden i Norge har gått igjennom en rekrutteringsprosess før de fikk jobben. Når man da setter antall studier som omhandler rekruttering opp mot hvor mange som rekrutterer, så vil det være et avvik mellom de som har utdanning til å rekruttere og de som ikke har det. Jeg er ute etter hva en intervjuer i en rekrutteringsprosess trenger av erfaring eller kompetanse for å kunne foreta den jobben. Intervjueren er det første møte en søker har med en bedrift, og den som får avgjøre om søkeren er god nok eller ikke for å gå videre i prosessen. En artikkel fra HR Norge bekrefter nettopp dette “Alle kan jo gjennomføre et intervju. Eller kanskje ikke? Ville du låne ut din dyre bil til en som ikke kan dokumentere sine kjøreferdigheter? Neppe.” En ansettelse koster flere hundre tusen bare ved å sette i gang en prosess. Hvis en ansatt blir over lengre tid, men opplever at forventningene fra intervjuet uteblir eller bedriften ser at kandidaten ikke innfrir, så kan ansettelse koste flere millioner kroner (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 12). Dette vektlegger både betydningen og viktigheten av hvem som skal gjennomføre et førstegangsintervju, og det er det jeg vil se nærmere på i denne oppgaven.

1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemstilling

Vinteren 2015 fikk jeg gjennomføre førstegangsintervjuer i en bedrift hvor jeg hadde vært ansatt i tre år. Jeg hadde ingen erfaring eller kompetanse knyttet til rekruttering, men fikk være med HR sjefen i intervjuer og lærte ut fra å stille spørsmål til HR sjefen. Etter hvert fikk jeg holde intervjuene selv. Jeg opplevde at de jeg sendte videre til andregangsintervju og til slutt fikk jobben, var noen som ikke burde fått jobben. Jeg opplevde samtidig at andre som ikke kom videre etter andregangsintervju fikk andre jobber og gjorde en veldig god jobb. Etter det har jeg hele tiden stilt meg spørsmålet om hvordan dette kunne skje. Jeg forutsetter at alle de menneskene som jobber med rekruttering i ulike selskaper ikke har gjennomført en høyere utdanning innenfor fagfeltet, så hva slags kompetanse er det de sitter med for at de skal kunne finne riktig kandidat? Bakgrunnen for denne oppgaven blir derfor å prøve å forstå hva slags kompetanse en person bør ha for å finne den riktige kompetansen til en stilling, samt hvordan intervjueren bør opptre overfor søkeren.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen jeg ønsker å undersøke er

Hvilken erfaringskompetanse og personlige egenskaper burde en rekrutterer besitte i et førstegangsintervju og hvordan kan evaluering føre til en bedre rekrutteringsprosess?

Når jeg snakker om en som skal rekruttere, snakker jeg om den personen som har første møte med en potensiell kandidat som kommer til intervju. Et førsteinntrykk dannes i løpet av noen få sekunder og vedvarer langt lenger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 199). Det er to sider av et førsteinntrykk. På den ene siden er det hvordan søkeren opplever prosessen, som kan være av stor betydning for andre som tenker å søke seg til organisasjonen. På den andre siden er det hvordan intervjueren oppfatter og vurderer søkeren. I denne oppgaven søker jeg å få svar på hva HR ansatte med lengre fartstid i bransjen mener en som skal foreta førstegangsintervju i bedriften bør ha av erfaringskompetanse og personlige egenskaper.

1.3 Avgrensning og forutsetninger

Første avgrensningen som er gjort i denne bacheloroppgaven er å legge fokus på førstegangsintervjuene, og ikke ha med andre - og tredjegangintervjuer. Dette grunnet at det ikke var ønskelig å inkludere personlighetstester og intelligensstester som ofte finner sted i de sistnevnte intervjuene. Bakgrunnen for dette valget er tatt på grunn av oppgavens omfang og størrelse. Neste avgrensning er også tatt på bakgrunn av oppgavens omfang og størrelse. Jeg har kun intervjuet 5 intervjuobjekter, hvor intervjuobjektene har alle erfaring eller kompetanse innenfor rekruttering. Tredje og siste avgrensning er at bedriften skulle ha 20 ansatte eller fler. Dette fordi jeg antok at selskaper med færre ansatte ikke nødvendigvis har en standardisert rekrutteringsprosess, og fordi små organisasjoner ikke har en like hyppig frekvenser av rekrutteringsprosesser som større bedrifter.

1.4 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene er formulert ut fra problemstillingen og dens avgrensninger, og har til hensikt å svare på problemstillingen:

F1: Hvordan kan erfaring sees på som kompetanse hos en som intervjuer?

F2: Hvordan vektlegges personlige egenskaper hos en som skal foreta førstegangsintervjuet?

F3: Hvordan kan organisasjonen evaluere førstegangsintervjuet om hva som kan gjøres bedre?

1.5 Fremgangsmåte

Frem til nå har jeg gjennomgått kapittel 1 med innledning og bakgrunn for oppgaven, problemstilling med tilhørende avgrensninger og forskningsspørsmål. Kapittel 2.0 tar jeg for meg relevant teori som skal besvare problemstillingen. Teorikapitlet tar for seg hovedtemaene kompetanse, personlige egenskaper og evaluering. Kapittel 3 tar for seg metode hvor jeg vil gi et innblikk i hvordan jeg har innsamlet og behandlet dataene i undersøkelsen. Kapittel 4 analyserer jeg dataene opp mot den valgte teorien. Analysedelen er oppdelt i forskningsspørsmålene presentert over. Jeg oppsummerer hvert forskningsspørsmål før jeg i kapittel 5 setter oppsummeringene i et større bilde for så å besvare problemstillingen. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 6 komme med kritikk til egen forskning, før jeg til slutt gir et forslag til eventuell videre forskning.

2.0 Teori

I teorikapitlet vil jeg introdusere ulike forfattere som tar opp temaene kompetanse, personlige egenskaper og evaluering. Espen Skorstad er spesialist i organisasjonspsykologi og skrevet boken «Rett person på rett plass». Boken har vært en del av pensumlitteraturen vi har benyttet i studiet. Skorstad tar opp den kritiske rollen som rekrutterer og vil derfor være sentral i denne oppgaven. En annen som skriver mye om intervjuerens rolle er Rigmor E. Grimsø. Grimsø har utdanning i personaladministrasjon og psykologi, og har lang arbeidserfaring innenfor fagfeltet. Ved presentasjon av teori om kompetanse, har det vært relevant å trekke inn teori fra Linda Lai. Hun er professor i organisasjonspsykologi og forsker på områdene kompetanseledelse, makt, påvirkning og beslutninger. Jeg vil også henviser til andre forfattere og fagpersoner underveis i teorien. Da disse er relevante og aktuelle innenfor forskningsområde.

I første del av teorikapitlet tar jeg for meg kompetansebegrepet og erfaring, intervjuerens oppgaver og intervjuerens rolle. I andre del tar jeg for meg personlighet og begrepet menneskekjenner. I tredje og siste del tar jeg for meg evaluering av rekrutteringsprosessen.

Teorien tar hovedsakelig for seg intervjueren som individ, men enkelte steder vil også organisasjonen trekkes inn.

2.1 Erfaring og kompetanse

Erfaring er et sentralt ord i problemstillingen og er derfor nødvendig å utdype nærmere hva er. Erfaring handler om hvordan man gjennom informasjon handler på en viss måte eller utøver en viss type atferd (snl.no). Ut fra beskrivelsen er erfaring noe en får gjennom ulike typer informasjon. Linda Lai viser til at erfaring kan komme fra arbeidslivet og andre arenaer, men da ikke i form av dokumentasjon, altså dokumenterbar kompetanse. Dette beskrives som uformell kompetanse. Formell kompetanse derimot er noe en kan dokumentere basert på utdanning, kurs eller systematisk opplæring som kan sertifiseres (Lai 2013, 54). Ut fra foreløpig teori kan erfaring og kompetanse sees som to tilnærmede like ting. Det vil derfor være nødvendig å kartlegge begrepet kompetanse ytterligere.

Kompetanse er et bredt begrep i faglitteraturen og jeg vil derfor tilpasse begrepet der hvor jeg ser det er relevant for problemstillingen. Skorstad refererer til «atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb» (Skorstad 2015, 30), når han snakker om kompetanse som et helhetlig fenomen. Han viser til at kompetanse er kompleks og består av ulike komponenter som utgjør den samlede kompetansen. En annen beskrivelse av kompetanse presentert i Lai er at kompetanse ikke kan sees på som en egenskap hos et menneske, men som et uttrykk for relasjonen mellom menneske og menneskets oppgaver (Lai 2013, 46). Begge definisjonen tar for seg oppgaver til en bestemt jobb og hvordan kompetansen står sentralt i forhold til resultatet. Det vil derfor være naturlig og bevege seg mer konkret til hvilke oppgaver en intervjuer står ovenfor i førstegangsintervjuet.

2.2 Intervjuerens oppgave

Et intervju i forbindelse med rekruttering er en utvalgsmetode, hvor intervjueren gjennom spørsmål skal kunne prøve å forutsi fremtidige jobbprestasjoner på bakgrunn av søkerens svar (Iversen 2015, 72). Grimsø forklarer intervjuerens oppgave med å stille spørsmål, lytte, tolke svar og atferd, samt det å holde samtalen gående og kommentere der det er nødvendig (Grimsø 2015, 211). Forskning basert på flere studier viser at intervjuer er lite egnet til å forutsi søkerens fremtidige jobbprestasjoner. En måte for å øke treffsikkerheten i et intervju er

at alle søkerne får de samme spørsmålene. (Skorstad 2015, 81) Det å stille spørsmål kan trekkes som en fellesnevner ut fra beskrivelsene.

For å stille de riktige spørsmålene, må en vite hva en skal stille spørsmål om. Dette kan gjøres gjennom en jobbanalyse som er utarbeidet med hensikt til å avdekke de mest sentrale kriteriene for en stilling (Skorstad 2015, 38). Det å utarbeide en jobbanalyse involverer flere personer fra organisasjonen. De som besitter en stilling det skal rekrutteres til vil være viktig ved utarbeidelse av kriterier til stillingen, men også andre kolleger og ledere kan komme med viktig informasjon. Ved å utarbeide en jobbanalyse får en mulighet til å strukturere intervjuet ved å utarbeide spørsmål og stille alle søkerne de samme spørsmålene (Skorstad 2015).

Skorstad snakker også om trening som et viktig element for å øke treffsikkerheten til intervjuet; *Det er en utbredt antakelse at vi blir bedre til å intervju gjennom lang erfaring. Likevel viser forskningen at så ikke er tilfellet.* Med dette mener han at jo mindre folk vet om intervjuing, jo mindre ser de på behovet for å trene, samt opplæring. De som er flinke på å intervju fokuserer hele veien på å bli bedre (Skorstad 2015, 81). Grimsø bekrefter også dette med at en forutsetning for å lykkes med intervju er at intervjueren har kompetanse innenfor strukturering og vurdering i sitt intervju (2015, 204).

2.3 Intervjuerens rolle

En annen oppgave intervjueren har er ikke bare å stille spørsmål, men også å fortelle søkeren om organisasjonen og stillingen. Hvis en har fått inn en dyktig søker, må intervjueren også gjøre bedriften attraktiv gjennom intervjuet. Dette gjøres ikke bare ut fra hvordan intervjueren forteller om bedriften, men også gjennom måten intervjueren fremstår og intervjuet gjennomføres (Skorstad 2015, 59). En teori av Michael Spence basert på intervjuerens rolle tar utgangspunkt i at jo mindre informasjon en søker får om en organisasjon, jo flere slutninger vil vedkommende trekke ut fra intervjuerens signaler. Signaler kan blant annet være hvor vennlig, empatisk eller nysgjerrig intervjueren fremstår. Disse signalene, enten i positiv eller negativ retning, har innvirkning på hvordan søkeren oppfatter organisasjonen og vil påvirke om han eller hun ønsker å jobbe i bedriften. En undersøkelse fra 2009 viser at 91 prosent av jobbsøkere har blitt påvirket av inntrykk i form av signaler intervjueren har gitt. (Skorstad 2015, 59)

2.4 Personlige egenskaper

Når jeg ønsker å finne ut hvordan personlige egenskaper vektlegges i en intervjusituasjon er det først naturlig å ta for seg ytterligere hva det begrepet handler om. Det handler om ulike trekk som gjør oss til den vi er og hvordan vi oppfattes av andre. Det er med andre ord to vinkler. I lys av problemstillingen er det hvordan intervjueren oppfatter seg selv og en søker, samt hvordan søker oppfatter seg selv og intervjueren (Skorstad 2015, 32). Videre viser Skorstad til at menneske består av ulike personlighetstrekk og at «disse personlighetstrekkene kan beskrives som et sett med egenskaper som er stabile over tid og situasjoner» (2015, 32). Grimsø utvider beskrivelsen til å også omhandle atferd og tenkning som er med på å bestemme personens tilpasning til situasjonen (Grimsø 2015, 191). Hun understreker at det er like mye situasjonen personen er i som avgjør hvilke trekk som kommer til syne. Et førstegangsintervju foregår som regel i et møterom, men det er alltid ulike personer man forholder seg til og som vil påvirke hvilke trekk i personligheten som kommer til syne.

2.5 Menneskekjenner eller magefølelse

Gjennom en strukturert søkeprosess på Finn.no har jeg undersøkt hvilke personlige egenskaper bedrifter ser etter hos en rekrutterer. Et ord som har gjentatt seg flere ganger er «menneskekjenner». Det finnes ingen definisjon på hva en menneskekjenner er, men likevel er ordet ofte brukt. Et ord som kan relateres til menneskekjenner er «magefølelse» og er sentralt når det kommer til rekruttering. Skorstad (2013) tar opp ulike uheldige beslutninger en intervjuer kan gå i, under et intervju. Magefølelsen beskriver han som «en subjektiv beslutning der en samler inn informasjon og konkluderer uten å ta stilling til hvordan hver enkelt opplysning påvirker beslutningen» (Skorstad 2013, 252). En vurdering basert på magefølelse gjør at vurderingen er knyttet til preferanser ved intervjueren, fremfor egenskaper hos den som blir spurt, altså søkeren. Hvorvidt en søker går videre i prosessen eller ikke, vil derfor avhenge av hvem som intervjuer (2013, 67). I en studie om rettmessig forskjellsbehandling har Glenn Menkin, rekrutteringsansvarlig i DnB, undertrykt nettopp det «vi må huske på at den største feilkilden i en intervjusituasjon ikke er søkeren, men den som intervjuer» (Rognstad og Sterri 2016, 18).

Grimsø bruker begrepet «personlighetsteorier», fremfor «magefølelse». Personlighetsteoriene handler om hvordan vi mennesker gjennom tidligere erfaringer ubevisst har tillagt ulike grupper av mennesker egenskaper ut fra måten vi oppfatter de på (Grimsø 2015, 206). I

psykologien defineres dette som persepsjon og forklares ut fra hvordan vi mennesker samler informasjon, organiserer og bearbeider, før vi til slutt danner oss en konklusjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 183). Personpersepsjon er et av elementene som påvirker vår persepsjon og er tilnærmet lik Skorstad sin definisjon av magefølelse som en subjektiv vurdering (Skorstad 2015, 196). Grimsø understreker viktigheten av de psykologiske faktorene som spiller inn i en intervju situasjon. Hun sier «Det kreves stor psykologisk kunnskap og innsikt hos intervjueren for å forstå både det som skjer i en selv, og det som skjer i den en sitter ansikt til ansikt med. (Grimsø 2015, 208).

2.6 Evaluering

Trond Petersen hevder i en FAFO rapport at «Rekruttering er blant de mest betydningsfulle, men likevel minst forståtte prosessene i arbeidslivet» (Rogstad og Sterri 2016, 11). Utsagnet vil være sentralt når jeg vil se på hva teorien sier om å evalueringer av intervju, og hvordan erfaring kan brukes for å bli en bedre intervjuer. Evalueringen innebærer en systematisk innhenting av informasjon som kan gi et objektivt grunnlag for vurdering. Informasjonen skal være valid, altså troverdig, og den skal finne ut om målene for tiltaket er nådd (Johansen og Sætersdal 2017, 270). Evaluering brukes til å vurdere hvordan et tiltak har fungert. For å besvare problemstillingen må evalueringen sees i lys av behovet for en ny ansatt. Et intervju har blitt satt inn som tiltak og det intervjuet som skal evalueres. Som tidligere nevnt har intervjueren i hovedsak to oppgaver, nemlig å stille spørsmål og vurdere en kandidat, samt fortelle bevisst eller ubevisst om organisasjonen de har søkt seg til (Skorstad 2015, 59). For å kunne vurdere dette må det også være klart hva man vurderer og hvordan. Målet for evalueringen i denne sammenheng vil derfor være om intervjueren har løst oppgavene sine på en tilfredsstillende måte slik at behovet blir dekket.

Nyere forskning viser det seg at bedrifter i økende grad har blitt mer bevisste på søkeres reaksjon på rekrutteringsprosessen (Grimsø 2015, 200). I motsetning til Skorstad tar Grimsø opp intervjuerens rolle med negativt utfall. Forskning viser at et dårlig intervju har gjort at søkere ikke har ønske om å knytte seg til organisasjonen. Ikke bare mister organisasjoner dyktige medarbeidere i slike tilfeller, men de kan også gjøre at de mister en fremtidig kunde, eller en som aktivt fraråder andre jobbsøkere å søke i bedriften (Grimsø 2015, 200). I en FAFO rapport vises det til at i intervjuer hvor det ikke åpnes for at søkeren kan stille spørsmål

til intervjuer om miljø og karrieremuligheter, kan gjøre at organisasjonen mister gode søkere (Rogstad og Sterri 2016, 102).

3.0 Empirisk metode

Innledningsvis i oppgavens 3.1 Metode ønsker jeg å gi et overordnet bilde på min datainnsamling. I 3.2 Forskningsdesign går jeg i dybden på hvilket design som er brukt for å kunne samle inn empiri. I kapittel 3.3 Utvalg, 3.4 Datainnsamling og 3.5 Dataanalyse gis det en dyptgående begrunnelse for de valgene som er tatt samt et innblikk i hvordan forskningsprosessen foregikk. Avslutningsvis i oppgavens 3.6 Reliabilitet, 3.7 Validitet og 3.8 Etske hensyn gis leseren et innblikk i kvaliteten i studiet samt hvordan jeg har kvalitetssikret dataen jeg har innsamlet.

3.1 Metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge veien mot et bestemt mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). Vilhelm Aubert formulerer metode som “en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap” (Dalland, 2012, 111). Metode er med andre ord en fellesbetegnelse på fremgangsmåter som vi tar i bruk for å innhente nødvendig informasjon, slik at forskere er i stand til å besvare en problemstilling (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2011). For at jeg skulle nå målet mitt og få til et vellykket forskningsprosjekt var problemstillingen avgjørende for valg av metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 54).

I litteraturen skilles det mellom to tilnæringer til innsamling av data, henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode søker etter statistiske generaliseringer, hvor data ofte gir svar på fenomener i form av målbare tall og enheter. Kvalitativ metode på den andre siden går i dybden på å forstå, tolke og gi mening til egenskaper eller kjennetegn ved ulike fenomen (Kvale & Brinkmann 2012). Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145).

Kvalitative data henger tett sammen med intensive undersøkelser, det vil si undersøkelser med et begrenset antall enheter der hovedfokuset er å få variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger (Jacobsen 2015, 141). I undersøkelsesprosessen ønsket jeg å få et nyansert bilde av hva HR ansatte vektlegger som viktige forutsetninger og kvaliteter ved en som rekrutterer. Jeg ønsket derfor å få frem deres meninger, holdninger og erfaringer gjennom individuelle intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). På bakgrunn av dette har jeg valgt kvalitativ metode i min forskning.

3.2 Forskningsdesign

For å vite hvordan en skal gå frem for å innhente informasjon fra virkeligheten er det sentralt å utarbeide et undersøkelsesopplegg, som ofte refereres som et forskningsdesign (Halvorsen, 2008). Fenomenologisk design betyr å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Gjennom å beskrive menneskenes subjektive opplevelser fanger forskeren også indirekte de strukturer som har nedfelt seg i deres bevissthet, samt de rutiner og vaner i tenkningen som utgjør fenomenene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

Fenomenologisk metode kjennetegnes av at forskeren tolker dataene som er innsamlet med et ønske om å få en dypere forståelse i enkeltpersoners erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 171). Ved at jeg benyttet fenomenologisk metode fikk jeg kartlagt tankegangen og begrunnelsen bak metodene rekrutterere og HR ansatte bruker i førstegangsintervjuet, samt hvordan de gjør seg bevisst på hvilken posisjon og makt søkeren har i forhold til omdømme. Fenomenet vil være den som rekrutterer til ulike stillinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172).

3.3 Utvalg

I undersøkelsen var jeg avhengig av å intervju noen som har kompetanse og erfaring med rekruttering fra før. Jeg benyttet meg derfor av kriteriebasert utvelgelse. Det kjennetegnes ved at informantene må oppfylle visse kriterier for å kunne delta i undersøkelsen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 120). Kriteriene jeg hadde satt var at de måtte ha en stilling innenfor rekruttering. Det var ikke nødvendig å være HR-sjef, men da var det hensiktsmessig at de hadde over tre års erfaring med rekruttering, slik at de hadde bred erfaring på området. I

tillegg var det viktig å ha noen med utdanning, for å få en variasjon mellom de med utdanning innenfor faget og de som ikke hadde det. Antall ansatte i bedriften ble også satt som kriterium, se kapittel 1.3 Avgrensninger og forutsetninger.

I rekrutteringsprosessen av informanter tok jeg kontakt med HR-sjefer jeg kjenner og jeg tok kontakt med firmaer jeg har en relasjon til for å få kontakt med HR-sjefen der. HR-sjefer henvendte meg videre til personer som har over tre års erfaring med rekruttering, noe som resulterte i at jeg endte opp med fem informanter som lot seg intervju i fire ulike selskaper med mellom 20 og 70 ansatte. Se vedlegg 1: Informantoversikt.

3.4 Datainnsamling

Når forskere samler inn data er det en rekke ulike måter å gjøre det på. Disse metodene kan ha kritiske faktorer ved seg som intervjuerens rolle, omgivelsene intervjuet foregår i og hvordan intervjuguiden er utarbeidet (Askheim og Grenness 2008, 87). I de påfølgende avsnittene vil jeg redegjøre for innsamlingsmetoden jeg har brukt, samt begrunne de valgene jeg har tatt.

3.4.1 Individuelle intervjuer

For å besvare problemstillingen benyttet jeg individuelle intervjuer i undersøkelsen. Dataene jeg samlet inn ville da komme inn i form av ord, setninger og fortellinger, og jeg ville få en samling med individuelle synspunkter (Jacobsen 2015, 146). På grunn av tidsbegrensninger og oppgavens omfang bestemte jeg meg til slutt for å intervju fem respondenter fra fire ulike bedrifter. Dette fordi det tar mye tid i form av tilgang til respondenter, avtale møtetidspunkt, selve intervjuet, samt transkribere og renskrive intervjuene. Det individuelle intervjuet egner seg også godt når en forsker er ute etter enkeltindividers fortolkning av et gitt fenomen (Jacobsen 2015, 147). Det ble derfor naturlig for meg å bruke det individuelle intervjuet som metode for datainnsamling.

For å kunne observere ansiktsuttrykk under intervjuet til videre tolkning møtte jeg alle respondentene fysisk. Fordeler med å møte personer ansikt til ansikt er at det vil være mulighet for å etablere tillit og åpenhet (Jacobsen 2015, 148). Det å etablere tillit og åpenhet så jeg på som viktig siden jeg antok at jeg ville muligens få respondentene til å begynne å reflektere mer om hvordan de foretok intervjuer og kanskje ville bli litt mer tilbaketrukkne hvis

jeg kom inn på et tema som de selv ikke hadde helt kontroll på. Intervjuereffekten ved et fysisk møte kan også være potensiell sterk, fordi menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145).

3.4.2 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt med temaer og generelle spørsmål som kommer fra problemstillingen, og dermed det undersøkelsen skal belyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149). Det finnes ulike måter å strukturere intervjuet sitt på, i mitt tilfelle er det aktuelt å konsentrere seg om et semistrukturert intervju. Semistrukturert intervju har et sett av satte spørsmål i intervjuguiden, men spørsmålene, temaene og rekkefølgen kan variere underveis i intervjuet (2016, 148). Jeg ønsket semistrukturert intervju fordi jeg ville være forberedt til intervjuet slik at jeg hadde en oversikt over de temaene og spørsmålene som det var viktig for meg å stille for å besvare problemstillingen. Samtidig ønsket jeg rom for justeringer ved at jeg kunne stille nye spørsmål, som igjen førte til at respondenten kunne utdype sine uttalelser og opplevelser. Siden jeg intervjuet ulike personer i ulike stillinger, samt organisasjoner, var det viktig at det skulle være fleksibelt i form av åpenhet rundt nye spørsmål eller eventuelle endringer underveis. Med et sett av like spørsmål fikk jeg også ha muligheten til å sammenlikne svarene, samt at det ga rom for at respondenten kunne tilføye informasjon det ikke ble stilt spørsmål om, men som vil være viktig i videre drøfting. (Se vedlegg 2: Intervjuguide)

3.4.3 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført over to uker med noen dager mellom hvert intervju. Dette fordi jeg ønsket å transkribere og vurdere hvert intervju før et nytt intervju, sånn at jeg kunne se om det var behov for justeringer. Justeringer enten i form av spørsmål eller i form av hvordan jeg som intervjuer opptrådte under intervjuet. Ved planlegging av intervjuets tidspunkt la jeg det frem som en selvfølge at jeg kom til stedet der hvor respondenten jobbet, «der de føler seg hjemme», sånn at de slapp å stille spørsmål om det. Dette fordi jeg ønsket at intervjuet skulle foregå i respondentens naturlige kontekst (Jacobsen 2015, 152). Konteksten påvirker som regel innholdet i intervjuet, og det er derfor viktig for meg at stedet er knyttet til rekruttering

for å få et så pålitelig svar som mulig. Intervjuene ble derfor avholdt i organisasjonens møterom, som er tilnærmet lik situasjonen hvor de selv avholder intervjuer i organisasjonen.

Jeg kontaktet aktuelle respondenter over telefon og sendte bekreftelse om tid og sted på e-post. Jeg tok kontakt med ti respondenter og fikk positiv tilbakemelding fra fem. Jeg satte av 60 minutter til hvert intervju, dette fordi jeg også ville være sikker på å ha nok tid til at respondenten kunne snakke utenom det jeg hadde stilt spørsmål om. Alle intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, noe jeg spurte og fikk samtykke til før intervjuene.

Jeg startet intervjuene med å snakke litt om veien min til intervjuet for å skape en uformell prat og tone. Videre introdusere jeg meg selv, oppgaven og bakgrunnen for hvorfor jeg ville intervju akkurat dem. Årsaken til at de var utvalgte var basert på de kriteriene nevnt ovenfor. Introduksjonen har til hensikt å skape en tillitsrelasjon mellom intervjuobjektet og intervjuer, for å oppnå en åpen informasjonsutveksling (Jacobsen 2015, 155). Jeg fortalte ikke respondentene hva problemstillingen min var. For det første fordi den var uklar og for det andre så jeg på det som en risiko at de kanskje ville bli påvirket og farge svarene deretter. Informasjonen de fikk var at det handlet om rekrutteringskompetanse. Siden intervjuet ble tatt opp med lyd noterte jeg meg bare stikkord relatert til atferd under intervjuet.

3.5 Dataanalyse

I fenomenologisk metode blir dataene analysert ut fra innholdet i datamaterialet, altså det respondentene har fortalt i intervjuene. «Forskeren leser datamaterialet *fortolkende* og ønsker å forstå den dypere *meningen* i enkeltpersoners erfaring» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173). Dette har jeg gjort gjennom å transkribere intervjuene og laget tilhørende koder. Funnene i dataanalysen er drøftet i analysekapitlet opp mot teori og metode. Se vedlegg 3: Dataanalyse.

3.5.1 Transkribering og koding

Med transkribering menes at intervjuene blir skrevet ut i sin helhet i skriftform (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). I første del av transkriberingen hørte jeg på lydopptakene og skrev ned i detalj hva som ble sagt, både av intervjuer og av meg selv. Her ble det notert både avbrytelser som «eeh», «hmm» og så videre. Jeg noterte meg også mine avbrytelser så

jeg senere kunne se om det kunne hatt en påvirkning av respondentens svar. Etter transkriberingen leste jeg igjennom hele teksten for å finne interessante og sentrale temaer, og noterte ned hovedtemaer som jeg kunne bruke i videre analysearbeid for å svare på problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

«Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet, slik at det blir lettere å analysere det» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 174). Her brukte jeg fargekoder i form av hvilken tekst jeg kunne sammenligne fra de ulike respondentene. Unødvendige ord og setninger har jeg fjernet fra datamatriksen. Der jeg har sett det nødvendig, har jeg omformulert ord og setninger slik at det skal bli forståelig for leseren. Jeg var påpasselig med å ikke fjerne meningen i innholdet.

3.6 Reliabilitet

«Med reliabilitet siktes det til hvor *pålitelige* målingene er» (Halvorsen 2008, 68). Pålitelighet handler om at undersøkelsen skal være til å stole på, altså at den blir gjennomført på en troverdig måte og vekker tillit (Jacobsen 2015, 16). For at undersøkelsen skal ha høy reliabilitet har det hele tiden vært viktig for meg å stille kritiske spørsmål til hvordan jeg har gjennomført de ulike fasene i undersøkelsen. Siden det er bare jeg som har gjennomført undersøkelsene, er det også bare min tolkning som kommer til syne i oppgaven. Det er derfor ikke sikkert andre ville tolket det på samme måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232).

«Det er forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). Siden det er mine egne erfaringer som har blitt resultatet av en bacheloroppgave, så har det vært viktig at jeg i undersøkelsesfasene har vært nøytral i min rolle. Det er først i slutten av intervjuene at jeg har delt noen av mine egne erfaringer som har motivert meg til å nettopp undersøke dette temaet nærmere. I de tilfellene har også respondentene kommet med noen kommentarer hvor de ytterligere har understreket sine svar eller ikke. Jeg opplevde at i de tilfellene hvor jeg ikke hadde en personlig relasjon med respondenten, hadde de heller ikke i like stor grad behov for å bekrefte mine erfaringer. Det kan tyde på at hvis noen andre

forskere hadde stilt de samme spørsmålene til informantene, så kunne utfallet ha blitt annerledes fordi det er samtalen og tolkningen av den som styrer datainnsamlingen.

3.7 Validitet

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Ved å bruke et kriteriebasert utvalg sikret jeg at respondentene hadde nok kompetanse og erfaring på området jeg ønsket å utforske, slik at innholdet i dataene ville kunne gi et grunnlag for konklusjon. Det handler også om at jeg gjennom min metode har stilt de spørsmålene som gir svar på det jeg lurer på, altså at de måler det de har til hensikt å måle. En forutsetning for at forskningsprosessen skal være troverdig er også at forskeren erkjenner og er åpen med at personlige verdier og interesser kan ha en innvirkning på hele prosessen (Halvorsen 2008, 73). Ved utarbeidelse av en semistrukturert intervjuguide var det viktig at jeg formulerte spørsmålene på en måte slik at respondentene forstod hva jeg spurte om. I de første intervjuene opplevde jeg at respondenten ikke forstod spørsmålet og det ville derfor ikke vært valid for å bruke til å besvare min problemstilling. Siden jeg etter hvert intervju transkriberte og vurderte intervjuene, hadde jeg mulighet til å endre dette til neste intervju. Jeg stilte også kontrollspørsmål for å sikre at respondentene forstod hva jeg spurte om.

Et annet viktig kriteriet til validitet er overførbarhet – «Kan resultater fra et forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener?» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Siden jeg hadde et utvalg med få enheter og at disse enhetene er trukket ut fra noen definerte kriterier, kan det være vanskelig å argumentere for at utvalget kan generaliseres til andre enn de jeg har undersøkt. For å styrke dette valgte jeg derfor ulike organisasjoner fra forskjellige bransjer for å kunne øke sannsynlighetsgraden for generalisering også til andre organisasjoner (Jacobsen 2015, 236). En måte å vurdere om funnene er overførbare til andre organisasjoner er å eksempelvis stille noen av nøkkelspørsmålene til andre mennesker som er representative for utvalget (Halvorsen 2008, 73). Jeg har valgt å gjøre det gjennom faglig artikler for å se om mine funn også kan ha gyldighet for andre organisasjoner.

3.8 Etske hensyn

Det å ivareta det etiske under forskningsprosessen har vært viktig. «Forskeren har en plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt» (Jacobsen 2015, 45). Siden jeg gikk inn intervjuer og kun fortalte i korte trekk om hva studien handlet om, har jeg også måtte være kritisk til hva jeg har tatt med av informasjon fra respondentene. Enkelte av spørsmålene i intervjuguiden opplevde jeg i noen tilfeller gjorde respondenten usikker, noe jeg også forutså kunne skje da jeg i intervjuet spurte om oppgaver som er vesentlige i en rekrutteringsprosess. Av den grunn har det også vært viktig å holde både respondentene og tilhørende organisasjoner anonyme. Dette for at ingen har mulighet til å spore tilbake til hvem respondentene er (Jacobsen 2015, 49). Lydopptak har vært viktig for å kunne gjengi datamaterialet korrekt, slik at jeg gir en riktig presentasjon av data (2015, 50). På intervjuet informerte jeg om at opptaket ble slettet så fort oppgaven var levert. Jeg fikk tilbakemelding på at alle opplevde det som positivt å delta. Ingen av informantene har kommet med innvendinger i senere tid og ingen har trukket seg.

4.0 Analyse

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene jeg gjorde i undersøkelsen opp mot teori- og metodekapitlet. Diskusjon er rettet mot å besvare problemstillingen *Hvilken erfaringskompetanse og personlige egenskaper burde en rekrutterer besitte i et førstegangsintervju og hvordan kan evaluering føre til en bedre rekrutteringsprosess?*

Analysen er delt opp i tre deler basert på forskningsspørsmålene. Hvert forskningsspørsmål vil bli oppsummert, før jeg i neste kapittel setter oppsummeringene i en større sammenheng med en avsluttende konklusjon.

4.1 F1: Hvordan kan erfaring sees på som kompetanse hos en som intervjuer?

4.1.1 Kompetanse og erfaring

Beskrivelsene av erfaring og de ulike formene for kompetanse tar alle for seg begrepet atferd. Jeg tolker definisjonen til Skorstad (2015, 30) som at det er atferden som er det avgjørende komponenten i hvordan en jobb utføres. Videre viser Skorstad til at det er flere komponenter igjen som avgjør denne atferden. Med beskrivelsen av erfaring kan en se på hvordan atferden

formes ut fra hvilken informasjon som blir gitt, og hvordan man velger å ta den til seg (snl.no). Med disse to beskrivelsene kan erfaring og kompetanse sees på noe som er tilnærmet likt. Til forskjell fra Skorstad ser Lai (2013, 54) til å skille erfaring ut som en egen del av kompetansebegrepet gjennom det hun refererer til som «uformell kompetanse».

Når jeg spurte respondentene om hva de syntes var fornuftig kompetanse hos en som skulle jobbe med rekruttering, svarte tre av fem respondenter at de så på både erfaring og utdanning som viktige kompetanser for å intervju søkere. De trekker da også inn erfaring som en del av kompetansebegrepet, men også den delen Linda Lai definerer formell kompetanse, ved å si utdanning.

De to andre respondentene hadde en noe annerledes tilnærming til dette, da blant annet respondent E på den ene siden la mer vekt på erfaring fra yrker hvor en er i kontakt og snakker med ulike mennesker, men ikke nødvendigvis i forbindelse med intervju. Samtidig trakk denne respondenten inn at noe erfaring med rekruttering i form av å forstå prosessene som ligger bak er fint, men ikke nødvendigvis noe en trenger i en jobbanalyse. I den teoretiske forklaringen av kompetanse som tar for seg erfaring, samsvarer dette utsagnet med det Linda Lai definerer som uformell kompetanse. Når det kommer til formell kompetanse, så avviker Respondent E fra de andre respondentene, men likevel gir hun inntrykk at intervjueren har en viktig oppgave, ikke bare ved å ha erfaring fra å snakke med ulike mennesker, noe dette sitatet understreker:

Jeg blir så frustrert når folk gjør en slapp jobb. Folk skjønner ikke hva stillingen handler om, folk sitter og rekrutterer til ting de ikke har peiling på og gjør ingenting for å prøve å forstå hva de kritiske faktorene er for å gjøre suksess i den jobben det rekrutteres til, hva som faktisk skal leveres og hva som faktisk skal gjøres, hvem er det som faktisk kan passe til en sånn stilling, for det er det det handler om. Omdømme ikke minst!

Dette kan sees på som litt motsigende, da sitatet ikke bare griper inn i kjernen av å ha erfaring med å snakke med ulike mennesker. Hun nevner blant annet flere viktige elementer en intervjuer bør ta stilling til, og det vil derfor være sentralt å se på hva teoriene og funnene sier om hva en rekrutterer sin oppgave innebærer.

4.1.2 Intervjuerens oppgaver

Når jeg spurte respondentene om spørsmål rundt rekrutteringsprosessen svarte fire av fem at det først ble en strukturert prosess fra A til Å da de begynte i stillingene. Før de fikk stilling som HR-sjef eller HR-konsulent forteller de at det ikke fantes noen gode rutiner for hvordan organisasjonen gjennomførte intervjuer.

Tidligere hadde vi ikke behovsanalyse, da var det sånn at lederen kom bort til meg og bare "ja, jeg skal ha fem personer, her er annonsen, publiser den" That's it liksom og da var det sånn at du leste deg opp på annonsen og sånne ting og du visste ca. hvilken type person som satt der og sånne ting, også ja, så tok man intervjuet på sparket da.
(Respondent C)

Respondent E forteller i likhet med respondent C om manglende rutiner for å rekruttere og nevner at *når jeg kom inn hadde vi ingen rekrutteringsprosess. Det var jo på en måte et intervju, vi ble jo kjent, men det var på en måte ikke kvalifiserbart eller nødvendigvis interessant det som kom fram, det var styrt av tilfeldighetene.*

Det å ta et intervju på sparket eller la intervjuet bli styrt av tilfeldighetene kan tilsynelatende se ut til å være risikabelt for en organisasjon grunnet feilansettelser, dette er noe HR-Norge også understreker (hrnorge.no). En som aldri har jobbet med å intervjuer før kan tilfredsstille teorien sier om å stille spørsmål og lytte, men hva en skal kartlegge og få svar på kan være vanskelig å vite (Grimsø 2015, 211). På en side kan man si at en intervjuers oppgave kan tilfredsstilles i en viss grad ved at intervjueren gjør det overordnet ber om, men på den andre side ikke nødvendigvis tilfredsstille hva overordnet har behov for. Til tross for manglende rutiner hos respondentene før de ble tilsatt i rollen, har samtlige av respondentene begynt å bruke strukturerte intervjuguider i dag, og en av informantene forteller at *verdien av det for min del betyr at vi har økt kompetanse og jeg ser viktigheten av å komme veldig forberedt. Ikke bare for min egen del, kandidatens del også.* (Respondent C) Dette samsvarer med teorien til Skorstad (2015, 81) som påpeker at det er essensielt i selve intervjuet å ha strukturerte intervjuguider, nettopp for å øke treffsikkerheten.

I tillegg til å ha strukturerte intervjuguider forteller samtlige respondenter at de setter opp en jobbanalyse før selve rekrutteringsprosessen begynner. Respondentene forteller også at de holder i førstegangsintervjuet, og at jobbanalysen dermed kan sees som en av deres oppgaver. Et annet viktig funn er at jobbanalysen utføres sammen med lederen som søker etter en ny kandidat for stillingen. Dette sees som viktig da det ikke bare er intervjueren som er sentral ved gjennomføringer av intervjuer. En av informantene forteller at *jeg og konsulentsjefen vår brukte lang tid på å definere opp de ulike kravene og hva som skulle vektas over hverandre hvis vi på en måte blir i tvil, så vi har veldig gode vurderinger i forkant.* (Respondent E) Her skisseres det av flere av informantene at de ser det mest hensiktsmessig å strukturere opp intervjuene, dette da de hevder at det ikke bare gir mer treffsikkert i form av at man får svar på det man spør om, men også mer treffsikkert i form av at lederen får det han spør etter. Respondent B forteller hvordan alle er villige til å samarbeide med jobbanalysen ved å kommentere at *de ønsker jo en ny kollega, så da må de hjelpe til.* Det at ledere eller andre aktuelle personer er med på å fylle ut de sentrale kriteriene for en stilling støtter alle respondentene, noe som teorien til Skorstad (2015, 45) understøttes av. Imidlertid understreker en respondent feilkildene som kan oppstå ved et slikt samarbeid ved å si at *det er veldig ofte at lederen vil ha en kopi av den som har hatt stillingen tidligere, så der må vi i HR hjelpe til og se mer på hvilken type kvalifikasjoner de skal ha og hva som de faktisk skal kunne og hva er det en person eventuelt skal kunne lære seg (respondent A).*

En annen metode for å øke treffsikkerheten, er å anvende intervjutrening (Skorstad 2015, 81). Her viser respondent B til at gjennom trening i flere intervjuer har hun fått økt kompetanse etter hva hun potensielt skal se etter i en kandidat. Som en motpol til respondent B hevder respondent A *bare ved at man har intervjuet masse, så betyr ikke det at man er flink.* Hennes utsagn understøttes av teorien om at man ikke nødvendigvis er bedre på å intervju selv om man har lang erfaring (Skorstad 2015, 81). Samtidig sier respondent A at hun lærer veldig mye gjennom den praktiske erfaringen. Respondent B sier at hun har fått økt kompetanse gjennom å ha intervjuet lenge, noe også respondent A poengterer at man kan få gjennom praktisk erfaring, men sistnevnte respondent er samtidig bevisst på at det ikke nødvendigvis gjør henne bedre.

4.1.3 Intervjuers rolle

Det første møte en søker har med bedriften er ofte intervjueren. Ut fra teoriene til Skorstad og Grimsø kan et førstegangsintervju ha to utfall basert på hvordan intervjueren opptrer. Enten gjør intervjueren et såpass bra inntrykk at søkeren ønsker seg til bedriften (Skorstad 2015, 59), eller så er inntrykket av eller fra intervjueren så dårlig at kandidaten trekker seg ut av prosessen (Grimsø 2015, 200). Når jeg spurte respondentene om hvor mye tid de brukte på å snakke om egen bedrift i intervjuet, svarte samtlige at det var noe de gjorde. Respondent A, B og C har en standard presentasjon som alle søkere blir presentert for. Respondent B ga uttrykk for at den var viktig, men at det ikke var det viktigste siden alle som søker allerede kjenner til selskapet. Dette kan sees på som en antakelse fra respondent B sin side, da de også rekrutterer eksterne søkere til selskapet. Respondent D på sin side var veldig tydelig på at bedriftspresentasjonen er viktig fordi ikke alle søkere alltid husker helt hva de har søkt seg til, hvis de har søkt til flere bedrifter samtidig.

Skorstad påpeker at det ikke bare er gjennom den informasjonen søkeren får fra intervjueren om bedriften som gjør at bedriften utpeker seg positivt (Skorstad 2015, 59). Hvordan intervjuer fremstår og gjennomfører prosessen er også viktig. Respondent E er gjennomgående opptatt av hvordan kandidater opplever rekrutteringsprosessen og poengterer at *det er så viktig at det er en smart prosess, sånn at kandidaten også har en morsom reise i det her. De skal på en måte gå ut med en god følelse, også de som ikke får jobben.* Når hun snakker om dette er hun veldig opptatt av hvem som holder i et intervju og ikke. Hun vektlegger at kandidaten hele veien skal ha et godt inntrykk av bedriften, selv om søkeren ender opp med å ikke få jobben. Respondent C er i likhet med respondent E også veldig opptatt av det. Selv om de bruker strukturert intervjueskjema påpeker hun at det er ikke bare er oppgaver intervjueren skal gjennomføre, men også skape en relasjon. Hun forteller at *jeg kan gi deg et strukturert intervjueskjema, men da blir du som en automatisk maskin som går gjennom noe også ser du ikke mennesket på den andre siden. Det er et menneske med følelser ikke sant.*

Slik respondent C og E understreker at intervjuerens rolle er, samsvarer med teorien til Spence (Skorstad 2015, 59) om hvordan signaler intervjueren gir kan påvirke søkeren. Respondent E er som sagt opptatt av at ikke det nødvendigvis trengs en formell kompetanse for å gjennomføre intervjuer, men at den som intervjuer skal ha *tålmodighet, sanne personlige*

myke egenskaper. Dette samsvarer med Spence sin teori om signaler som «vennlig, empatisk eller nysgjerrig», nettopp hva som kan kategoriseres som personlig myke egenskaper.

4.1.4 Oppsummering

For å avslutningsvis oppsummere hvordan erfaring kan sees på som kompetanse hos en intervjuer er det nevneverdig at informantene ser på formell og uformell kompetanse noe ulikt. En intervjuers oppgaver kan tilsynelatende både gi økt kompetanse ved erfaring, men også ved å ha en formell kompetanse. Blant annet forteller respondentene at det har manglet rutiner før selve intervjuet, noe som kan ha svekket rekrutteringsprosessen. Ved å ha erfaring og kompetanse med å ta i bruk strukturerte intervjuguider, ha intervjutrening og gjennomføre jobbanalyse kan dette ha økt treffsikkerheten på kandidatutvelgelsen, noe som igjen understøttes av Skorstads teori (2015, 38). Flere av respondentene understreker også viktigheten av en intervjuers rolle ved å ha god erfaring og kjennskap til bedriften. Dette gjennom å gi et godt innblikk i organisasjonen, samt skape gode relasjoner under selve intervjuet, noe som allerede er personlige egenskaper en intervjuer besitter. Dette temaet vil bli belyst mer i neste kapittel.

4.2 F2: Hvordan vektlegges personlige egenskaper hos en som skal foreta førstegangsintervjuet?

4.2.1 Personlige egenskaper

En generell definisjon av personlighet som Skorstad (2015, 32) viser til gir uttrykk for at personlighet er stabile personlighetstrekk over tid og situasjoner. Grimsø (2015, 191) påpeker at det er situasjoner som avgjør hva slags atferd og tolkning som kommer frem. Skorstad ser ut til å la det handle om alle situasjoner, mens Grimsø mener det er situasjoner som avgjør hvilke trekk som kommer frem. Under intervjuet spurte jeg ingen av respondentene mine om hva de vektla som viktige personlige egenskaper, men det var likevel et sentralt tema gjennom hele intervjuet. Blant annet forteller respondent E at *du kan komme ekstremt langt med riktig personlighet, men fagforståelsen må ligge i bunn*. Dette utsagnet kan se ut til å støtte begge beskrivelsene av personlighet over, da riktig personlighet viser til stabile personlighetstrekk og fagforståelsen knyttes til situasjonen. Respondent C har også et sitat som understøtter dette og sier at *man skal være åpen for nye endringer, man skal være åpen for at andre personer er*

annerledes, altså alle kan ikke være like. Jeg tolker at respondenten her referer til at «åpenhet» kan være et stabilt personlighetstrekk. Sitatet er hentet ut fra en kontekst hvor hun selv beskriver intervjusituasjonen.

Det at Grimsø påpeker at det er situasjonene som avgjør hvilken personlighet som kommer til syne, kan sees i lys av søkeren. Søkeren kan opptre på ulike måter som gjør at intervjueren utøver en annen atferd enn det som karakteriserer han eller hun. Det å takle ulike situasjoner er noe som respondentene indirekte snakker om. Respondent E gir et eksempel på det

Du må være utadvendt, fordi det jeg tror at mange glemmer da, det er at det å sitte å ha intervju med en veldig introvert person som svarer enstavelsesord, det tar mye lenger tid enn de 60 minuttene du sitter der, fordi det er en ekstremt krevende prosess. Du må være veldig mye mer nysgjerrig og søke mer informasjon hele veien.

Både det å ha stabile personlighetstrekk som å være utadvendt, samt det å takle ulike situasjoner intervjueren står ovenfor ser ut til å være sentralt hos en som skal intervjuje. Samtidig er det flere trekk ved en person som gjør at en kan vurdere atferd og handlinger ut fra egne preferanser og referanserammer, istedenfor søkerens.

4.2.2 Menneskekjenner / Magefølelse

Begrepet menneskekjenner sees som et sentralt tema å diskutere opp mot problemstillingen ettersom dette er et begrep flere stillingsutlysninger bruker, men kanskje ikke reflekterer over i like stor grad. Jeg fortalte respondentene mine hvordan ordet ble brukt i stillingsannonser på Finn.no og fikk latter i respons fra samtlige. Likevel så det ut som at magefølelse var et ord som flere ganger ble tatt opp i andre sammenhenger, spesielt i forbindelse med vurderinger av søkeren. Subjekt vurdering er nettopp det Skorstad (2013, 252) tar opp i sin beskrivelse av magefølelse, gjennom hvordan egenskapene baseres på vurderingen tilknyttet intervjueren og ikke søkeren. Når respondent A forteller om hva hun legger i ordet menneskekjenner, referer hun til magefølelse, men i dette tilfelle forteller hun om hvordan den kan fungere som en feilkilde. Magefølelsen forteller hun ofte kommer i forhold til hvordan intervjueren reagerer i form av atferd. På den måten reduserer hun den subjektive vurderingen ved å stille spørsmål til søkeren om hvorfor han eller hun reagerte på den måten. Respondent B derimot var direkte på hvordan magefølelsen har en stor betydning i forbindelse med vurdering, men hun

poengterer at vurderingen blir basert på magefølelsen først etter hun har stilt de ulike spørsmålene. Hun la vekt på at i den seneste tiden har hun rekruttert til en spesifikk stilling, noe som har gjort at hun lettere kan gjenkjenne gode og dårlige kandidater. I motsetning til respondent A ser det ikke ut til at respondent B vurderte atferden hos intervjueren tilknyttet spørsmålene i like stor grad.

Respondent C og E refererer til egenskaper hos en person når de snakker om menneskekjenner. Først og fremst understreker de hvordan ordet ikke burde eksistere, og heller handler om egenskaper hos en person. Begge bruker ordet «åpen», samt hvordan man kommuniserer med mennesker. Ut fra funnene mine tolker jeg at respondentene nettopp er opptatt av hvordan de kommuniserer med søkeren i praksis for å få søkeren til å åpne seg. Dette støtter opp under teorien til Grimsø om hvordan man både må forstå seg selv og det som skjer i den man sitter ansikt til ansikt med. (2015, 208). Respondent D bekrefter dette ytterligere ved å si at *det er bedre at man kjenner til sine egne begrensninger enn å ha for stor tro på seg selv*. Når jeg spurte om hva hun trodde stillingsannonsene la i ordet menneskekjenner la hun trykk på hvordan folk «kjenner igjen» mennesker i løpet av kort tid ved kun å observere. Når jeg ser på både definisjonen av persepsjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 183) og definisjonen av magefølelse (Skorstad 2013, 252), så tar begge definisjonene opp hvordan man ut fra relativ lite informasjon som bearbeides kan trekke en forhastet konklusjon.

4.2.3 Oppsummering

Oppsummert kan det sies at ordet menneskekjenner kan se ut til å ta for seg egenskaper hos den som intervjuer, fremfor å være kompetanse en intervjuer besitter. Den eneste som skiller seg ut her er at respondent B forteller at gjennom å ha intervjuet flere personer, gjør at hun lettere gjenkjenner hva de ser etter og ikke. Dette kan knyttes til erfaring og kompetanse som er diskutert i tidligere kapittel. Slik jeg tolker det kan det være vanskelig for en som ikke har et faglig fundament i bunn til å skille mellom nettopp slike begreper, på lik linje med de som har det.

4.3 F3: Hvordan kan evaluering bidra til å øke kunnskapen til en rekrutterer?

Fra å ha fokusert på det enkelte individ som intervjuer, trekker jeg nå inn organisasjonen. Dette fordi det gjerne er organisasjonen som gir respons på om intervjueren har gjort en god jobb eller ikke, hvis det i det hele tatt er noe respons. Respons i forhold til om de får søkere som er kvalifisert for å gjøre en god jobb, men også i forhold til konsekvenser for organisasjonen hvis det har blitt gjennomført et dårlig intervju. Når jeg sier at det muligheter for at det ikke foreligger noen respons er det med antakelser om at hvis ikke det foregår noen som helst form for evaluering, så kan også intervjueren opptre «fritt». Hvis en intervjuer kan opptre fritt, så vil det heller ikke være nødvendig med erfaring.

4.3.1 Evaluering

To av fem respondenter har evaluert rekrutteringsprosessen sine over lengre tid. Sammen med leder og andre relevante personer, har respondent D og E faste møter hvor de diskuterer og gir tilbakemeldinger på hvordan nyansettelsen har vært vellykket eller ikke. Tilbakemeldingene tas i betraktning og blir praktisert før neste rekrutteringsprosess. Dette kan sees på som en systematisk innhenting av informasjon slik teorien tilsvare (Johansen og Sætersdal 2017, 270), men hvor objektiv den er, er mer usikkert. Det å evaluere intervjueren kan være vanskelig for en som ikke har vært med i intervjuet, og det er derfor kun resultatet av intervjuet ledere og andre kan gi tilbakemelding på. Selv om respondent E ikke kan vise til tilbakemeldinger fra søker, er hun bevisst på at søkeren skal oppleve prosessen så bra som mulig.

Uansett om du får jobben eller ikke, så skal du sitte igjen med en god følelse. Det skal være okei, det var ålreit liksom, det var et kult sted, selv om det var synd at det ikke gikk veien for meg, men det var en ålreit opplevelse og ikke skumle intervjuere og ikke kjip prosess, jeg fikk tilbakemelding når jeg ble lovet tilbakemelding og de tingene der da.

Foreløpig har jeg tatt for meg de som har evaluert prosessen over en lengre periode. Respondent A og B evaluerer også prosessen, men har begynt å gjøre det i nyere tid. I motsetning til å bare få tilbakemelding fra ledere, har de begynt å sende spørreundersøkelser til både de som har fått avslag og tilbud. Johansen og Sætersdal (2017, 270) definerer også denne metodikken som en

objektiv metode for å evaluere. Respondent B ler med følgende utsagn, *alle skal få vite hvor forferdelig vi følger opp*. Med det sagt forteller hun i motsetning til Respondent D og E, at lederne ikke har vært med i en evaluering tidligere. Hun understreker samtidig at hun ikke har fått noen tilbakemeldinger fra ledere om hvordan den nyansatte fungerer i stilling, som igjen bekrefter at ledelsen er lite involvert i evalueringsarbeidet.

4.3.2 Lederens involvering

Det at lederne er lite involvert i evalueringen av rekrutteringsarbeidet gjenspeiler kommentaren til Trond Petersen (Rogstad og Sterri 2016, 11), som igjen støtter opp omdømme teorien til Grimsø (2015, 200). En ting er hvis intervjueren er reflektert over hvordan en dårlig prosess kan påvirke kandidaten, men hvis øvrige personer, som ofte er ledelsen, ikke ser betydningen av en god prosess, kan det få konsekvenser både i form av dårlig omdømme og høye kostnader forbundet med feilansettelser. Slik jeg oppfattet respondent A og B så er undersøkelsene som blir sendt til søkerne injisert av dem og ikke ledelsen. Det kan tyde på at intervjueren har rom for å opptre «fritt» under intervjuene. I mine funn ser det ikke ut til å være tilfelle siden ledelsen er involvert i utarbeidelsen av jobbanalysen.

Grimsø (2015, 204) forteller at forutsetningen for å lykkes med intervju er gjennom å ha kompetanse innenfor strukturering og vurdering av gjennomføringen. På lik linje som intervju, er det nettopp det evaluering handler om. Som nevnt tidligere bruker alle respondentene strukturerte intervjuguider som gjør at de samler inn lik informasjon fra alle søkere. Hvis jeg ser bort i fra fallgruvene jeg har vært inne på tidligere, så kan det derfor se ut som nettopp intervjuet med strukturerte intervjuguider sammenfaller med teorien om evaluering, der hvor man systematisk samler inn informasjon som gir grunnlag for objektiv vurdering (Johansen og Sætersdal 2017, 207).

5.0 Oppsummering og konklusjon

Funnene mine tyder på at både formell og uformell kompetanse er noe respondentene vektlegger hos en rekrutterer. Formell i form av utdanning og uformell i form av erfaring. Den formelle kompetansen kan se ut til å gjelde all forarbeidet når det kommer til strukturering av intervjuguider og evalueringsmetoder. Dette fordi før de fikk en rolle som rekrutterer, hadde ikke bedriften metoder for nettopp det. Selv om respondent E er tydelig på at utdanning eller

annen relevant erfaring innenfor rekruttering ikke er avgjørende for en som skal intervju, så er hun enda tydeligere på verdien av å ha strukturerte intervjuer og jobbanalyse, samt evaluere prosessen. Dette tyder på at selv om de personlige egenskapene ligger i bunn for å ivareta søkeren, så er ikke det nødvendigvis nok.

Når jeg spør “hvordan kan evaluering føre til en bedre rekrutteringsprosess”, så ser jeg ut fra teorien med å strukturere intervjuet for å kunne gjøre mer treffsikker vurdering går igjen i teorien om hvordan man systematisk skal innhente informasjon til objektiv vurdering i en evaluering. Ved at flertallet av respondentene evaluerer prosessene sine, får de muligheten til å få søkerne til å gi en vurdering av seg, på lik linje som de gir vurdering av søkeren. Når jeg ytterligere knytter det opp mot metodeteori, så er det nettopp det teorien rundt individuelle intervju sier. Hvis jeg bare skulle ha gjennomført forskningen basert på egen intuisjon, så ville resultatet heller ikke vært pålitelig, valid eller etisk riktig. For å kunne gjennomføre et vellykket intervju i forskningsprosessen, har jeg vært avhengig av et faglig fundament i bunn, på lik linje som respondentene mener en rekrutterer bør ha i intervjuer.

Personlige egenskaper var et gjennomgående tema under datainnsamlingen. De respondentene som enten hadde HR eller psykologiutdannelse reflekterte i større grad over betydningen av personlige egenskaper i et intervju, fremfor respondenten som ikke hadde en HR relatert utdanning. Teorien har hele veien referert til betydningen av personlighet og personlige vurderinger i både positiv og negativ retning. Når jeg ser på teoretikernes utdanning, så har også de psykologiutdannelse. Dette kan tyde på at en rekrutterer både burde ha selvinnsikt i måten man fremstår og i forhold til vurderinger som gjøres.

Det kan konkluderes med at både erfaringskompetanse og personlige egenskaper er noe en rekrutterer med fordel burde ha når en går inn i et førstegangsintervju, men erfaringskompetanse er også noe en intervjuer vil lære seg over tid ved å selv erfare gjennom prosessene. Den kompetansen vil muligens igjen styrkes dersom en har tydelige evalueringer og vurderinger av prosessen som blir utført.

6.0 Kritikk til egen forskning

Oppgaven har tatt for seg førstegangsintervjuet i en rekrutteringsprosess. For å kunne besvare problemstilling i form av hvordan søkeren blir påvirket av intervjuerens atferd burde jeg ha

intervjuet kandidater som nylig har vært i en intervjuopprosess. Dette for å se om søkeren har den samme oppfatningen som intervjuere, for så å se på det opp mot teorien. Det ville også vært interessant å høre hvordan søkere reflekterer over atferden til intervjueren bevisst eller ubevisst etter et intervju. Jeg tror dette kunne vært med på å styrke eller svekke funnene ytterligere. Det er ikke bare søkere jeg burde hatt som en del av utvalget, jeg burde også hatt flere som jobbet med rekruttering, men som ikke hadde noe kompetanse eller erfaring med det fra før. Hvis jeg hadde hatt det ville jeg muligens kunne se hvordan deres svar korresponderte og samsvarte med de som har en formell utdannelse innenfor fagfeltet, og igjen satt dette opp mot teorien.

Siden jeg hadde et fleksibelt undersøkelsesopplegg har jeg hatt muligheten til å endre på intervjuguiden underveis og tilpasset spørsmålene etter et intervju, og før et annet. Noe av det jeg så på som interessant før et intervju kunne ha endret seg etter intervjuet, og spørsmålet ble derfor ikke prioritert senere i prosessen. Det viste seg i slutten av undersøkelsene at spørsmål jeg ikke så på som interessante ble interessante likevel. Det gjorde at jeg ikke fikk like utdypende informasjon fra alle respondentene. Jeg ser også i etterkant at jeg burde ha vært flinkere til å få respondentene mine til å utfylle svarene sine ytterligere.

Det er mange svakheter ved gjennomføringen som gjør at jeg ikke kan påstå at resultatet er generaliserbart til andre organisasjoner. For det første er det for få respondenter til å si at det er kan gjelde flere enn de som har vært med i forskningen. For det andre er det bare funn som knyttet til damer, som gjør det vanskelig å generaliseres til menn. Det skal sies at bransjen er dominert av damer, men jeg tror likevel at oppgavens generaliserbart kunne styrkes hvis menn også ble intervjuet.

På tross av flere svakheter i undersøkelsen har jeg et håp og en tro om at de som skal jobbe med rekruttering eller ansatte en som skal jobbe med rekruttering, har fått med seg de kritiske faktorene det innebærer å ha en rekrutteringsjobb. Oppgaven er basert på egne erfaringer og senere tillært kunnskap, som igjen har gitt meg ytterligere kunnskap gjennom å skrive denne oppgaven. Jeg håper jeg gjennom oppgaven har bidratt med at andre også ser viktigheten av rekruttererens rolle i et førstegangsintervju.

7.0 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har jeg prøvd å belyse hvilken funksjon formell og uformell kompetanse har av betydning for en som intervjuer søkere, samt personlige egenskaper. Jeg har avgrenset meg til at det kun skal gjelde førstegangsintervjuet. En rekrutteringsprosess består som regel av flere metoder. Til en som eventuelt har lyst til å forske videre på tema anbefaler jeg å fokusere enda mer på søkere og hvordan de opplever en helhetlig rekrutteringsprosess. Både hvordan de opplever selve prosessen, men også hvordan prosessen har påvirket de i senere valg. Med valg mener jeg for det første om de anbefaler bedriften videre, uavhengig om de fikk jobben eller ikke. For det andre ville jeg undersøkt om de aktivt snakker dårlig om bedriften, aktivt fraråder andre å søke, eller om de sier opp et eventuelt kundeforhold på bakgrunn av en dårlig prosess. Jeg tror bedrifter i større grad burde fokusere mer på behandling av søkere i en prosess, ikke bare prøve å dra ut mest mulig informasjon for å se om de passer stillingen, men også fokusere på hvordan de selv opptrer under et intervju.

Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving*. 5. utg. Oslo: Gyldendal.

Grimsø, Rigmor E. 2015. *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. 5. utg. Oslo: Gyldendal.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JPM*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm as.

Halvorsen, Knut. 2008. *Å Forske på Samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Cappelen Forlag as.

HR Norge (HRnorge.no). *Ta styringen rekruttering krever kompetanse*. Lesedato: 20.05.2018:
<https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/rekruttering/ta-styringen-rekruttering-krever-kompetanse>

Iversen, Ole. 2015. *Rekrutterings- og intervjuetknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm as

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag as.

Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2012. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademiske.

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Rogstad, Jon og Sterri, B, Erika. 2016. *Rettmessig forskjellsbehandling? Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser*. FAFO-rapport, 23. Lesedato: 25.april.2018:
file:///C:/Users/julia/Downloads/Rettmessig%20forskjellsbehandling.pdf

Skorstad, Espen. 2013. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 1. utg. Oslo: Gyldendal.

------. 2015. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal.

Store Norske Leksikon. "Erfaring". Lesedato: 20.mai 2018: <https://snl.no/erfaring>

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2016. *Arbeidsrett for ledere. Personalledelse i norske virksomheter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg 1: Informantoversikt

	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Alder	29	33	33	32	24
Stilling	HR Sjef	HR Konsulent	HR Sjef	HR Konsulent	HR Sjef
Erfaring	4 år	3 år	5 år	3 år	4,5 år
Utdanning	Bachelor i HR og Personalledeelse + Master i Management	Bachelor i Business og administrasjon	Bachelor i Business og administrasjon m/HR	Bachelor i kultur og kommunikasjon m/psykologi	Bachelor i HR og Personalledelse
Kjønn	Dame	Dame	Dame	Dame	Dame
Antall ansatte i bedrift	70	70	24	20	20

Vedlegg 2: Intervjuguide

Introduksjon

- Hvor lenge har du jobbet i firmaet?
- Hva slags rolle/stilling har du?
 - Har du hatt samme stilling hele veien?
 - Hvor lenge har du jobbet med rekruttering?
 - Erfaring fra tidligere arbeidsplasser?
 - Hva slags stillinger rekrutterer du til?
- Hvilken utdanning har du?

Arbeidsplassen

- Hvor mange ansatte er dere?
 - Hva er snittalderen?
 - Hvordan vil du beskrive en typisk ansatt hos dere?
- Hva slags kultur har dere på arbeidsplassen?
 - Sosialt, inkluderende, sporty?

Presentasjon av bedrift

- Bruker dere strukturerte intervjuguider?
 - I hvor stor grad følges den?
 - Hvor mye tid bruker dere på å snakke om bedriften og deres kultur?
 - Spør dere kandidaten om hva de forventer av arbeidsgiver?

Menneskekjenner / Magefølelse

- I mange finn annonser etterspør de “Menneskekjennere”.
 - Hva legger du i ordet menneskekjenner?
 - Hvordan tror du man kan vite at man er en menneskekjenner?
 - Hvordan tror du man kan kartlegge den kompetansen?

Kompetanse / Erfaring

- Hva vil du si er fornuftig kompetanse hos en som skal jobbe med rekruttering hos deg?
- Legger dere mest vekt på kompetanse eller at personen skal passe inn i et eksisterende miljø?

Evaluering

- Evaluerer du/dere egne rekrutteringsprosesser?
- Hva vil du si er det viktigste å gjennomføre i prosessen?
 - Hvorfor det?

Jobbanalysen

- Hvordan settes prosessen i gang?
 - Hva slags informasjon får dere fra de som har behov for nye medarbeidere?
- Lager dere jobbanalyse/kravspesifikasjon til hver stilling?
 - Hvor detaljert er den?
 - Er dere nøye med å følge jobbanalysen?
- Hvilke personer er innblandet i en rekrutteringsprosess hos dere?

Vedlegg 3: Dataanalyse

Kategori	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E
Menneske-kjenner	<p>Nei altså, altså jeg har magesfølelse, den finnes der, den er basert på tidligere erfaringer, men jeg tror man legger alt for mye i magesfølelsen når man har intervjuer. Det er ikke alltid den stemmer overhodet. En kan være jo være veldig flink på å lese mennesker på en måte. Det er mange intervjuer som jeg har hatt hvor jeg har sett personene titter forskjellige steder når de svarer på ulike spørsmål og da kan man begynne å grave litt på hvorfor reagerte du sånn på det spørsmålet og så finner man ut av flere ting.</p>	<p>Det er magesfølelse. Man kan stille noen spørsmål, f.eks. få dem til å beskrive kulturen i nåværende jobb. Da kan man få litt inntrykk av om en person tilbyr til god arbeidskultur. En kan også stille spørsmål om hvordan en person er i team, om man har hatt noen utfordringer og sånne ting.</p>	<p>Jeg vet ikke jeg, jeg synes det er et fy ord da. Det kan være så mangt, for meg kan menneskekjenner være en ting og for en annen noe helt annet. Det kommer an på hvilken sammenheng det er og hvilken rolle det er. Er det menneskekjenner i form av rekrutterer eller en onboarding person er det to forskjellige. Man kan ikke vite det, det er derfor man ikke skal bruke et sånt ord. Verken tester eller motivasjonsbrev sier noe om det. Ingen kan skrive at de er menneskekjenner. Jeg tenker litt mer på om man er god på kommunikasjon og at man er åpen, sånne ting, at menneskekjenner kommer under der.</p>	<p>Man tenker ofte på menneskekjennere som noen som "kjenner igjen" ulike typer mennesker i løpet av kort tid, og mener at det vet veldig mye om en person etter å ha observert svært lite. Dette er problematisk for folk som jobber med rekruttering, ettersom vi vet at det å gjøre bedømminger basert på førsteinntrykk innebærer at vi påvirkes av mange feilkilder.</p> <p>Forskning viser at man ikke kan bedømme mennesker ut fra sin egen magesfølelse, og det er ingen gode metoder for det. Det er bedre at man kjenner til sine egne begrensninger enn å ha for stor tro på seg selv.</p>	<p>Jeg tror at det er klart at du kan bruke noen teknikker som gjør at du blir å bli bedre kjent med mennesker. Jeg tror at jo mer åpen og hyggelig og delende du er i et intervju, jo mer informasjon får du fra kandidaten du prater med. Det føles jo mye mer naturlig å fortelle hvordan ting faktisk er hvis du møter en interessert person som er imøtekommende og genuint opptatt av deg og hyggelig, enn hvis du møter en mann med dress med armene i kors som liksom sitter på tronen sin og kikker ned. Jeg har veldig liten tro på at det finnes noen som er menneskekjennere og noen som ikke er menneskekjennere, da er du naiv.</p>

Kategori	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E
Jobbanalyse	<p>Det begynner egentlig med kravspesifikasjon, man går igjennom både med lederen og den medarbeideren som skal erstattes, for å se på faktiske arbeidsoppgaver og alt sånt. Der er det veldig ofte at lederen vil ha en kopi av den som har hatt stillingen tidligere, så der må vi i HR hjelpe til og se mer på hvilken type kvalifikasjoner de skal ha og hva som de faktisk skal kunne og hva er det en person eventuelt skal kunne lære seg.</p>	<p>Vi gjør behovsanalyse sammen. Der står det ting om hvordan organisasjonskartet ser ut, hvem er det de skal samarbeide med internt og eksternt, hvor mye skal du til utlandet, får de firmabil, oppgavene man skal jobbe med, også kartlegger vi kompetansene via kompetansekortene. Hva er essensielt og hva er ønskelig. Det er en lang liste med spørsmål rundt stillingen, slik at jeg vet hva vi skal se etter. Alle tar seg tid til å gå igjennom det. Alle er villige til å samarbeide. De ønsker jo en ny kollega, så da må de hjelpe til. Det var ikke slik før, må jeg si, fordi vi hadde ikke tid til å sette opp intervjuene så ordentlig, men nå har jeg gjort det.</p>	<p>Behovsanalyse sammen med leder. Jeg tror behovsanalysen er det viktigste i prosessen. Hvis du vet hva du skal ha, så klarer du å nå alle de andre prosessene om du kjører alt på en dag eller løser det på andre måter, men behovsanalysen, alfa omega.</p> <p>Tidligere hadde vi ikke behovsanalyse, da var det sånn leder kom bort til og bare "ja, jeg skal ha fem personer, her er annonsen, publiser den" That's it liksom og da var det sånn du leste deg jo opp på annonsen og sånne ting og du visste jo ca sånn hvilken type person som satt der og sånne ting, også ja, så tok man intervjuet på sparket da. Og kandidaten stakkars. Han har gått og gruet seg i to-tre dager for å komme til intervju og har sommerfugler i magen, også tar vi det på sparket, det er ikke greit.</p>	<p>Rollen som rekrutterer vil bli veldig mye mer, både det å finne ut "okei, hva er det vi faktisk måler", være veldig klar over det. Være veldig bevisst i metodevalgene sine, bevisst på hvordan man dekker kompetanse, hva man egentlig måler og sånne ting, så det blir også litt strategisk i forhold til bedriftens strategi. Hva slags kompetanse man trenger framover. Men det skal jo sies, uansett hvor god man er, om man er skikkelig god på jobbanalysen, om man setter sammen alle de riktige metodene og formålet og kompetansene og man bruker flere metoder per kompetanse, så kan man fortsatt feilansettelse.</p>	<p>Vi setter oss ned og har en veldig grundig gjennomgang av hvem vår drømmeansatt er. Jeg og konsultentsjefen vår bruker lang tid på å definere opp de ulike kravene og hva skal vektes over hverandre hvis vi på en måte blir i tvil, så vi har veldig gode vurderinger i forkant.</p>

Kategori	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E
----------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Kompetanse / Erfaring	<p>Nei, både at de har vært igjennom intervjuer, men også at man faktisk kan teorien bak. For det var jo sånn at jeg hadde gjort masse intervjuer, men jeg er en veldig mye bedre rekrutterer nå som jeg forstår hvordan det fungerer og lest mer psykologi og sånt. Så gjerne noen med både erfaring og utdanning rundt det. Det behøver ikke å være formell utdanning, men at man har liksom gjort et eller annet pensum rundt det. Men når det gjelder intervjuere, så vil jeg si at bare fordi man har intervjuet masse, så betyr ikke det at man er flink.</p>	<p>Jeg har fått masse kompetanse ved å ha en stilling som jeg har jobbet lenge med. Det er mye enklere å kjenne igjen kandidater som er flinke eller aktuelle.</p> <p>Jeg hadde rekruttert til den stillingen i en ganske lang periode, så jeg ble veldig godt kjent med hva vi så etter og sånne ting.</p> <p>Erfaring</p> <p>Nå har jeg fått en ny stilling jeg skal rekruttere til og da har jeg den teoretiske bakgrunnen.</p>	<p>Det må være samme type bakgrunn som du har kanskje. Bachelor i HR, eller at man har kanskje samme type som meg. Siste året med HR, men at man da har erfaring ved siden av.</p> <p>Utdanning ved siden av kan være litt mangt da. Kanskje kan det være at man har kommunikasjonsutdanning, med en HR stilling ved siden av.</p> <p>Det er veldig viktig for meg at den personen har noe HR kjennskap faglig. Du sitter med en hel annen kompetanse da. La oss si du har gått et dagskurs innenfor rekruttering, da har du mye mer kjøtt på beinet. Du vet så mye mer enn en person som ikke har gjort det. Et resultat av at man ikke har det kan være feilansettelser som er veldig kostbart. Jeg kan gi deg et strukturert intervju skjema liksom, men da blir du som en automatisk maskin som går gjennom noe også ser du ikke mennesket på andre side. Det er et menneske med følelser ikke sant.</p> <p>Man skal være åpen for nye endringer, man skal være åpen for at andre personer er annerledes, altså alle kan ikke være like. Man må være åpen for at man kan være annerledes.</p>	<p>Det viktigste for en rekrutterer er at det er gode guidelines i hele selskapet, som gjør det lettere for alle å gjøre gode rekrutteringer. Det vil si at man lager noen gode standarder og da vil man jo kunne kreve mindre opplæring fra alle der ute hvis man har et satt opplegg. Jo mere man lar det være opp til hver enkelt, jo mer kluss blir det, og jo mere gjøres ting på ulike måter og folk blir vurdert på ulike ting. Så det kommer litt an på firma, om de har satt veldig gode rammer, så vil det jo kreves kortere opplæring.</p> <p>Hvis man ikke kan gi en god begrunnelse for valg av kandidat, så viser det litt dårlig kompetanse.</p>	<p>Du kan komme ekstremt langt med riktig personlighet, men fagforståelsen må ligge i bunn. Som rekrutterer og skulle kunne gjøre en god jobb der, så er pågangsmot, stå-på-vilje og tålmodighet, sånn personlig mye egenskaper, samt at man må være en relativt god samtalepartner og du må være utadvendt.</p> <p>Sånn erfaringsmessig så tenker jeg at det kan være all jobb der du har jobbet med mennesker, om det er på pleiehjem, om det er i butikk, om det er som taxisjåfør, men jeg tenker det å ha erfaring fra å snakke med mange ulike mennesker, det er verdifullt. Og jo mer du på en måte kan om rekruttering i form av at du må forstå noe av de prosessene som ligger bak da, du må skjønne litt sånn " hva er det jeg er på utkikk etter", du må ikke nødvendigvis ha erfaring med å sette opp en jobbanalyse, men du må skjønne litt verdien av å gjøre et godt forarbeid. Det jeg mener hvis du skal gjøre en god jobb som rekruttering, det du egentlig driver med er datainnsamling, det er en nerdejobb liksom.</p>
-----------------------	---	--	---	---	--

Kategori	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E
Evaluering	<p>Vi har begynt å sende ut spørreundersøkelser til alle som har vært med i en prosess, uansett om de har fått avslag eller fått jobbtilbud. Det er veldig viktig for oss at vi får en så bra prosess som mulig. Det vi også gjøre er at vi sender ut en anonym undersøkelse til alle som har begynt i stilling, hvor man svarer på rekrutteringsprosessen og onboardingprosessen</p>	<p>Vi sender ut undersøkelser til folk som har fått jobben og ikke jobben, så nå skal alle få vite hvor forferdelig vi følger opp. hehe</p>	<p>Nei, jeg har ikke evaluert prosessen, men det ligger i kortene å sende ut undersøkelser.</p>	<p>Vi evaluerer internprosessene våre. Da får vi input på de tingene vi så, om det viste seg å stemme, eller om det ikke gjorde det.</p>	<p>Ja, det gjør vi. Når jeg ble ansatt hadde vi ingen rekrutteringsprosessen. Det var jo et intervju, vi ble jo kjent, men det var på en måte ikke kvalifiserbart eller nødvendigvis interessant det som kom fram, det var styrt av tilfeldighetene.</p> <p>Det er jo en ting jeg er veldig opptatt av. Uansett om du får jobben eller ikke, så skal du sitte igjen med en god følelse. Det skal ha vært en ålreit prosess. Søkerne skal kunne tenke at det var et kult sted, selv om det var synd at det ikke gikk veien for meg, men det var en ålreit opplevelse og ikke skumle intervjuer og ikke kjip prosess, jeg fikk tilbakemelding når jeg ble lovet tilbakemelding og de tingene der da.</p>

Kategori	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E
Presentasjon av bedriften	<p>Første ti minuttene ca. Da har vi en sånn presentasjon av selskapet som helhet også går vi ned på organisasjonsnivå</p> <p>Vi spør kandidaten om hva eller hun forventer av bedriften underveis</p>	<p>Når det gjelder en spesiell stilling så bruker jeg ganske mye tid på det, der forteller jeg om selskapet først med en standard presentasjon, og det tar vel sånn ca 7-8 minutter der, men mens vi snakker forteller jeg mer om miljøet og sosiale aktiviteter og alt sammen, mellom 10 og 15 minutter tror jeg. Men når det gjelder en stilling her, er det mindre viktig for det er "oss", alle kjenner til "oss", og det er her vi gjennomfører intervjuer, så de ser jo hvordan det er her. Så der er det bare 7-8 minutter introduksjon.</p> <p>Vi spør dem hva de forventer av oss og på slutten spør vi selvfølgelig om de har noen spørsmål.</p>	<p>Vi spør om hva kandidaten vet om oss først og så forteller det han ikke vet, men ja maks 5 min av hele intervjuet, men jeg fletter det inn underveis. Spør om hvordan de forventer at stillingen skal være, hva vi driver med, kommer drypp hele veien, og på slutten også hvis det er noe de lurer på og såne ting. Så maks 5 min i starten fordi jeg vil heller at kandidaten bruker tiden.</p>	<p>Vi setter av rundt 2 timer til intervjuet. For å få introdusert ordentlig, for å fortelle litt om stillingen og få en forventningsavklaring, sånn at de vet godt hva de har søkt på. Det er ikke alltid de har helt fått det med seg og det er jo ikke så rart heller hvis de er i en prosess med andre bedrifter også.</p>	<p>Det er så viktig at det er en smart prosess, sånn at kandidaten også har en morsom reise i det her. De skal på en måte gå ut med en god følelse, også de som ikke får jobben. Og da blir jeg så frustrert når folk gjør en slapp jobb da. Folk skjønner ikke hva stillingen handler om, folk sitter og rekrutterer til ting de ikke har peiling på og har null innsats for å prøve å forstå hva er de kritiske faktorene for å gjøre suksess i den jobben her da, hva som faktisk skal leveres og hva som faktisk skal gjøres, hvem er det som faktisk kan passe til en sånn stilling, for det er det det handler om. Omdømme ikke minst!</p>