



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

Beslutningsfeller i rekrutteringsprosessen

Navn	Christina Kulsveen Hansen, Jonathan Bjørnskau Berens, Martine Elisabeth Tauland
------	---

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Valg av tema	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Oppgavens struktur	2
2.0 Teori	3
2.1 Rekruttering.....	3
2.1.1 Rekruttering som en beslutningsprosess.....	4
2.1.2 Beslutningsteori.....	5
2.2 Persepsjon	5
2.2.1 Ulike effekter som påvirker persepsjonen.....	7
2.3 Beslutningsfeller.....	8
2.3.1 Forankringsfellen.....	8
2.3.2 Avgrensningfellen.....	8
2.3.3 Bekreftelsesfellen.....	9
2.3.4 Estimerings og prognosefeller.....	9
2.3.5 Ulik informasjonsbehandling.....	10
2.3.6 Beslutninger basert på magefølelse og intuisjon.....	11
2.3.7 Intervjuere påvirker kandidatens atferd.....	12
2.3.8 Stereotypier og diskriminering.....	12
3.0 Metode.....	13
3.1 Kvalitativ og Kvantitativ metode.....	13
3.2 Utvalgstyper og utvalgsstørrelser.....	13
3.3 Etske hensyn.....	14
3.4 Dybdeintervju.....	15
3.5 Validitet og reliabilitet.....	15
3.6 Generaliserbarhet og overførbarhet.....	16
3.7 Feilkilder.....	17
4.0 Funn	18
4.1 Rekruttering.....	18
4.1.2 Intervjuform.....	18
4.1.3 Funn i evalueringsrutiner.....	19

4.2 Beslutningsfeller.....	20
4.2.1 Sterkt førsteinntrykk.....	20
4.2.2 Grunnlag for vurdering av kandidat.....	21
4.2.3 Fellestrekk med kandidat.....	22
4.2.4 Påvirkning av andres mening	23
4.2.5 “Feil” svar.....	23
5.0 Analyse av resultater.....	25
5.1 Rekruttering.....	25
5.1.1 Intervjuform.....	25
5.1.2 Evalueringsrutiner.....	26
5.2 Beslutningsfeller.....	27
5.2.1 Sterk førsteinntrykk.....	27
5.2.2 Grunnlag for vurdering av kandidat.....	29
5.2.3 Fellestrekk med kandidat.....	30
5.2.4 Påvirkning av andres meninger.....	32
5.2.5 Feil svar.....	33
6.0 Konklusjon.....	35

Sammendrag

Ved hjelp av kvalitativ metode med dybdeintervju som datainnsamlingsmetode har vi undersøkt risiko for beslutningsfeller i rekrutteringsprosessen. Vi har benyttet oss av følgende problemstilling:

“Påvirkes risikoen for beslutningsfeller i en rekrutteringsprosess av hvorvidt rekruttering er blitt gjort internt av bedriften eller av et eksternt rekrutteringsbyrå?”

For å belyse problemstillingen har vi funnet relevant teori knyttet til rekruttering, persepsjon og beslutningsfeller. Vi har intervjuet de som har ansvaret for rekrutteringen i seks ulike bedrifter. Under intervjuet fulgte vi en fast intervjuguide, som først tok for seg generelle spørsmål knyttet til rekrutteringsprosessen, og deretter beslutningsfeller. Funnene vi fant fra intervjuet har blitt knyttet opp til de utvalgte teoriene samt har vi tillatt oss å komme med egne antakelser og vurderinger for å kunne besvare problemstillingen.

Gjennom analyse og drøfting av funn har vi kommet frem til at risikoen for å havne i beslutningsfeller varierer. Våre undersøkelser viser at risikoen for å gå i beslutningsfeller påvirkes til en viss grad av om man er en ekstern rekrutterer eller en intern rekrutterer, men det vi ser har størst påvirkning er hvorvidt de som skal drive med rekruttering besitter den nødvendige kunnskapen og kompetansen på dette området.

1.0 Innledning

Personalseleksjon spiller en stor rolle i organisasjonssammenheng. Som følge av at flere og flere mennesker får høyere utdanning samt at teknologien utvikler seg med stor hastighet, har betydningen av å ansette riktig humankapital i organisasjoner økt (Skorstad, 2015). På grunn av individuelle forskjeller i menneskers dyktighet, ferdigheter og andre personlige egenskaper og kvaliteter, er det slik at ulike mennesker passer til ulike jobber. Det er også mer vanlig å skifte jobb flere ganger i løpet av livet enn tidligere, noe som fører til større personalgjennomtrekk i organisasjoner (Arnold & Randall, 2016). En god rekrutteringsprosess er derfor svært viktig for å finne riktige mennesker til riktige jobber.

1.1 Valg av tema

Hovedtemaet i vår oppgave er rekruttering, herunder betydningen av persepsjon når man skal ta beslutninger i en rekrutteringsprosess. Innenfor dette temaet vil vi undersøke risikoen for såkalte beslutningsfeller, og om denne risikoen påvirkes av om man skal rekruttere en ansatt internt i sin egen bedrift eller om man er en ekstern konsulent som skal ansette en person for en oppdragsgiver.

Rekrutterings-/bemanningsbyråer er eksperter på å gjennomføre rekrutteringsprosesser med gode prosedyrer for å finne riktig person til riktig jobb. Mange organisasjoner har også egne ansatte som er eksperter på rekruttering og jobber med dette internt i organisasjonen. Selv om man har god kunnskap om hvilke prosedyrer man bør gjennomføre samt god kompetanse for å gå igjennom disse prosedyrene, kan også psykologiske elementer spille inn når beslutninger skal tas underveis i rekrutteringsprosessen. Vi ønsker derfor å finne ut om man har bedre forutsetninger for å unngå beslutningsfeller dersom man rekrutterer eksternt.

1.2 Problemstilling

Ut i fra dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Påvirkes risikoen for beslutningsfeller i en rekrutteringsprosess av hvorvidt rekruttering er blitt gjort internt av bedriften eller av et eksternt rekrutteringsbyrå?”

Med beslutningsfeller mener vi konsekvensene som kan oppstå som følge av mentale forenklinger mennesker, mer eller mindre ubevisst, gjør når man skal ta beslutninger.

I denne oppgaven ser vi på rekruttering som blir gjort internt av bedriften; at virksomheten selv har ansvaret for hele rekrutteringsprosessen.

Videre ser vi på rekruttering av et eksternt rekrutteringsbyrå; at eksternt rekrutteringsbyrå hjelper virksomheter i deres rekrutteringsarbeid.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp ved først å presentere relevant teori i forhold til oppgavens problemstilling. Teoridelen tar for seg rekruttering, intervjuet, persepsjon og ulike beslutningsfeller. I rekrutteringsprosessen har vi valgt å begrenset oss til å fokusere på intervjuet som den eneste seleksjonsmetoden.. Bakgrunnen for dette er at omfanget blir for stort dersom vi skulle ha tatt med andre seleksjonsmetoder, herunder psykologiske evne- og personlighetstester. Vi har sett at det er mer typisk å falle i beslutningsfeller under intervjuprosessen, og mener derfor at det er tilstrekkelig å fokusere på denne seleksjonsmetoden for å besvare vår problemstilling.

Videre tar vi for oss den forskningsmetoden vi trenger for å finne svar til oppgavens problemstilling. Dette gjøres ved å samle inn data fra dybdeintervjuer. Dataene vi får gjennom intervjuene gir oss mulighet til analysere og se på hvordan persepsjonen vår påvirker risikoen for beslutningsfeller. Til slutt i oppgaven skal vi svare på problemstillingen ved å redegjøre for hvorfor noen havner i beslutningsfeller.

2.0 Teori

2.1 Rekruttering

Rekruttering kan defineres som de ulike aktivitetene for å tiltrekke seg søkere til en organisasjon og valg av personer til å fylle en ledig stilling. Dette kaller Bloisi (2007) for den “vide” definisjonen av rekruttering. Mens den ”smale” definisjonen begrenser omfanget av aktiviteter til de som inneholder å tiltrekke seg mennesker til å søke jobb i en organisasjon (Bloisi, 2007).

“En jobbanalyse er den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling” (Skorstad, 2015, s.38). Hovedfunksjonene til jobbanalysen er å avklare hva som er jobbens viktigste arbeidsoppgaver, avklare hvilke krav som forventes oppfylt av personen som skal inn i stillingen og hvilke seleksjonsmetoder en ønsker å anvende (Skorstad, 2015).

For å kunne finne nødvendige tilpasninger mellom person og stilling er det en forutsetning at man tar i bruk stillingsanalysen. En stillingsanalyse innebærer en vurdering av evner, ferdigheter, personlige egenskaper og erfaring som kreves for å fylle stillingen. Analysen er todelt, en del er oppgaveorientert og den andre delen er personorientert. Stillingsanalysen er hensiktsmessig for å kunne angi stillingens oppgaver og resultatkrav, herunder generell atferd og personlige egenskaper som kreves for å ivareta den. (Grimsø, 2004)

Så godt som alle organisasjoner benytter et intervju når de skal ansette noen. Intervjuet har mange funksjoner og et viktig formål er å finne ut av om organisasjonen og personen passer sammen (Skorstad, 2015). For at et intervju skal kunne anses som bra er det viktig at det er valid og reliabelt. Dette krever at det er godt planlagt, strukturert og at intervjueren har kunnskap og erfaring om intervjuprosessen. Struktur på intervjuet varierer og graden av dette vil ha betydning for intervjuets verdi som utvalgsinstrument. (Grimsø, 2004).

Intervjustrukturen varierer fra ustrukturert, halvstrukturert til strukturert intervjuform. Kjennetegn på et ustrukturert intervju er at det ikke er planlagt, intervjueren har ikke en bestemt mal hvor spørsmål og tema er forhåndsbestemt og samtalen flyter derfor fritt. For at dette skal være et vellykket intervju krever

det at intervjueren har mye trening, energi og erfaring innenfor feltet. Denne åpne formen for intervju kan føre til uorden og at man sitter igjen med informasjon som ikke er tilstrekkelig nok (Bloisi, 2007). I halvstrukturert intervjuform er tema og spørsmål delvis bestemt på forhånd, men intervjuet er mer fleksibelt her og det er vanlig at intervjueren åpner opp for samtale (Bloisi, 2007).

På den andre siden av spekteret har vi strukturert intervjuform. Intervjuet er godt planlagt og intervjueren følger en mal med forhåndsbestemte spørsmål som blir stilt til alle kandidatene (Bloisi, 2007). Et strukturert intervju er et styrt intervju og for at søkeren skal føle seg fri til å snakke skjer styringen indirekte. (Grimsø, 2004). Det er både styrker og svakheter ved en slik intervjuform. På den ene siden er metoden pålitelig, da den er standardisert og på den måten samler opp informasjon som gjør det enklere å sammenlikne de forskjellige kandidatene. På den andre siden så er intervjuformen lite fleksibel og man kan miste relevant informasjon ved at man unngår oppfølgingsspørsmål (Bloisi, 2007).

2.1.1 Rekruttering som en beslutningsprosess

Som følge av rask teknologiutvikling, internasjonalisering og økt konkurranse i privat sektor samt store endringer i offentlige sektor, har organisasjoners behov for kompetanse blitt større enn noensinne. Man har begynt å se på de ansatte i en organisasjon som dens viktigste ressurs (Skorstad, 2015). For å skaffe den kompetansen en organisasjon har behov for er rekruttering essensielt. Man kan se rekruttering av nye medarbeidere som en beslutnings- eller problemløsningsprosess. Prosessen omfatter flere aktiviteter og vil i tillegg innebære ulike delbeslutninger. Det er viktig at den som skal gjennomføre en slik prosess er oppmerksom på at vi har naturlige begrensninger i vår evne til å løse komplekse problemer. Intervju som datainnhentingsmetode gir muligheter for å feiltolke informasjonen fra informanten og mulighetene for å lede informantene på forskjellige måter (Lai, 2004).

2.1.2 Beslutningsteori

Persepsjonsteorien diskuterer menneskers begrensede kapasitet når det kommer til å behandle informasjon. I en beslutningsprosess vil dette føre til at man danner

seg en subjektiv og forenklet forståelse av problemet. Den amerikanske beslutningsforskeren Herbert A. Simon, betegner de innskrenkningene mennesker gjør for å forenkle beslutningsprosessen med begrepet *begrenset rasjonalitet*. Simon hevder at vi fester oss ved den informasjonen som vi mener er kritisk for problemet, og arbeider ut fra denne. Det innebærer at vi utelater mye annen informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Når vi, i tillegg til at vi har begrenset informasjonsbehandlingskapasitet, blir presset på tid og ressurser, tyr vi ofte til såkalt *heuristisk-intuitiv tenkning*. Det vil si at vi bruker enkle ”tommelfingerregler” for hva vi skal gjøre i en valgsituasjon, noe som kan innebære mye skjønn og intuisjon. Dette kan være både ønskelig og nødvendig, da man ofte ikke har tid og ressurser til å gjennomføre de komplekse normer og prosedyrer som skal til for å fatte en fullt ut rasjonell beslutning, som i klassisk beslutningsteori. Likevel innebærer det en risiko for at vi får et for enkelt og forvrengt syn på problemet, og det kan dermed føre til at vi går i såkalte beslutningsfeller (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er derfor svært viktig med kunnskap om begrep og strategier for å komme frem til optimale løsninger, selv under de begrensninger som gjør seg gjeldende i prinsippet om *begrenset rasjonalitet* (Lai, 2004).

2.2 Persepsjon

“Med persepsjon mener vi her den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå” (Kaufmann & Kaufmann 2015, s183). Normalt foregår vår persepsjon i en bestemt kontekst, derfor kan vi dele persepsjon opp i fysisk eller sosial persepsjon. For å finne ut hvorvidt risikoen for beslutningsfeller påvirkes av vår persepsjon bør vi se nærmere på personpersepsjon. Personpersepsjon ligger i kategorien sosial persepsjon. Sosial persepsjon er hvordan vi opplever og vurderer andre mennesker og sosiale situasjoner. Personpersepsjon er hvordan vi oppfatter andre mennesker. Ideelt sett ønsker vi å oppfatte oss selv og andre mennesker på den mest korrekte måte. I forhold til oppgavens problemstilling så er det tydelig at personpersepsjon har mye å si. Hvordan vi oppfatter en kandidat i løpet av et intervju spiller en

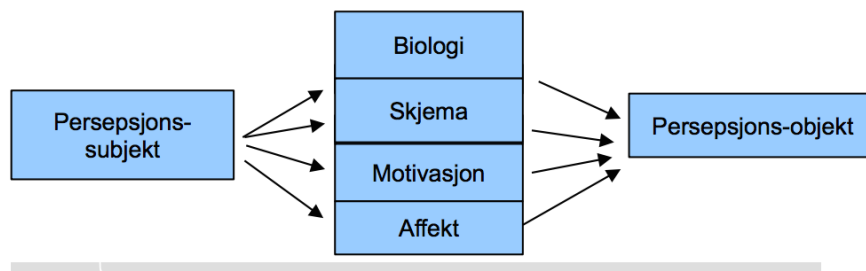
avgjørende rolle for kandidatens suksess videre i rekrutteringsprosessen. I personpersepsjon finnes det flere ulike fallgruver å gå i, som gjør at vi ikke nødvendigvis klarer å oppfatte mennesker på den mest korrekte måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Hva som påvirker persepsjonen vår blir kategorisert i følgende ulike faktorer: biologi, skjema, motivasjon, affekt. *Biologi*; nyere forskning tilsier at gjennom evolusjonsprosessen har mennesket utviklet flere komplekse mekanismer i hjernen som hjelper oss å identifisere objektene rundt oss.

Faktoren *skjema* dreier seg om at persepsjonen vår i stor grad er avhengig av den erfaringen vi har. Viktig her er den skjematisk organiserte kunnskapen vi har dannet oss som dreier seg om generelle trekk ved objekter, personer, situasjoner eller begivenheter. Kunnskapen vi tilegner oss blir i hjernen vår strukturert som et skjema, derfor bruker vi begrepet skjema. Når vi bruker et slikt tolknings-skjema som grunnlag for vår oppfatning av persepsjonsobjekt, er skjemastrukturen organisert slik at vi mennesker automatisk trekker en rekke slutninger rundt objektet. En stor del av disse slutningene ligger utenfor vår bevissthet ettersom de skjer veldig raskt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Neste faktor som påvirker vår persepsjon er *motivasjon*. Vår motivasjon styres av våre behov, verdier og ønsker og vil også påvirke våre opplevelser av persepsjonsobjektet. I arbeidslivet eller rekrutteringsprosess kan dette føre til at mennesker opplever medarbeidere eller kandidater på en måte som de selv ønsker å oppleve dem på, og det kan være en fordreid måte.

Affekt er en fjerde faktor som er med å påvirke persepsjonen. Humøret vi er i har en stor påvirkning på vår persepsjon. En person i et godt humør vil være mer tilbøyelig til å oppfatte mennesker og situasjoner rundt seg positivt. I forhold til en rekrutteringsprosess vil en intervjuer kunne oppfatte ulike kandidater i forhold til hvilket humør han eller hun er i. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)



(Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 186. Figur 6.5)

2.2.1 Ulike effekter som påvirker persepsjonen

“Forskning har kartlagt en rekke mer spesifikke persepsjonstilbøyeligheter i personpersepsjonen vår som er av stor betydning for å forstå oss selv og andre bedre” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 196) Nedenfor er det listet opp fire ulike effekter som kan påvirke intervjuer til å gå i ulike beslutningsfeller.

Det første inntrykket vi får av en person har relativt mye større effekt på hvordan vi oppfatter personen enn de etterfølgende inntrykkene. Studier av jobbintervjuer kan fortelle oss at en slik *førsteintrykkseffekt* er klart til stede. Observasjoner gjort på et meget tidlig stadium i intervjuprosessen er ofte avgjørende for hvem som får jobben. Grunnen til at det første inntrykket vi får av en person har et relativt sterkere effekt, enn senere inntrykk, er fordi førsteinntrykket av en person utløser et skjema hos oss. For eksempel hvis vårt første inntrykk av personen er at han er; hyggelig, flink eller udugelig. Vil vi automatisk trekke slutninger omkring personens egenskaper og kvaliteter i den retningen. Forskning forteller at det kan være vanskelig å endre på slike skjema (Kaufman & Kaufman, 2015).

Kontrasteffekten er en effekt som kan oppstå på et intervju hvis personen som intervjuer ulike kandidater begynner å vurderer kandidatene opp i mot hverandre, istedenfor mot kravspesifikasjonen. Eksempelvis, dersom en kandidat intervjues like etter en rekke dårlige kandidater, vil denne personen vurderes mer positivt enn om kandidatene før hadde vært sterke kandidater. Kontrasteffekten i en intervju prosess kan føre til at kandidater som ikke passer til kravspesifikasjonen ender opp med jobben. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

En annen beslutningsfelle som er vanlig å gå i, baseres seg på *likhetseffekter*. Forskning viser at folk er tilbøyelige til å oppfatte personer som er lik dem selv, mer positivt enn personer som er ulik dem selv. Dette kan tyde på at det finnes en tendens til at mennesker rekrutterer folk som er lik seg selv. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Glorie- og Horneffekten dreier seg om fordreining av vår oppfatning av andre enten positivt eller negativt. Dersom vi tillegger en person glorieeffekten vil vi persipere nesten alle egenskaper og handlinger ved denne personen som positive. Og motsatt ved horneffekten, vi persiperer nesten alle egenskaper og holdninger ved denne personen som negative.

Dersom en kjent person blir tatt inn til intervju, kan det for eksempel være at den som intervjuer allerede har et inntrykk av denne personen og tillegger denne kjente personen enten en glorie eller en horneffekt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3 Beslutningsfeller

2.3.1 Forankringsfellen

”Forankring (”anchoring”) innebærer at vi tar utgangspunkt i en eller annen størrelse eller verdi, det vil si et *mentalt anker*, som vi justerer ut i fra når vi skal gjøre anslag og vurderinger.” (Lai, 1999, s. 48). En vil legge uforholdsmessig stor vekt på den første informasjonen man mottar. Det vil si at førsteinntrykket, de første kalkylene eller de første dataene, forankrer tanker og vurderinger som kommer videre. Konsekvensen av en slik felle er at man fort kan ta en litt for snever beslutning, og at man blir opphengt i hva som for eksempel har skjedd før (Martinsen, 2015).

2.3.2 Avgrensningfellen

Avgrensningfellen er en av de mest uforutsigbare og lurende fellene. Her lager vi oss en forenklet forståelse av problemet, og på bakgrunn av denne forståelsen tar vi en beslutning. På denne måten blir de valgene og beslutningene man tar påvirket av måten vi avgrenser et problem på. Denne fellen er ofte nært beslektet

med andre mentale feller (Martinsen, 2015).

2.3.3 Bekreftelsesfellen

Bekreftelsesfellen innebærer at man ofte kan søke etter informasjon som støtter våre antagelser og ønsker, samt ignorere eller gjøre motstridende informasjon mindre vesentlig. Bekreftelsesfellen kan betraktes som en form for kognitiv forenklingstrategi. Dette er fordi oppmerksomheten vår er begrenset og selektiv, og at våre kognitive skjemaer retter oppmerksomheten vår automatisk og ubevisst i retning av sammenhengende informasjon. På denne måten påvirker bekræftelsesfellen alle type vurderinger og gjør at vi kan bli ensporede (Lai, 1999).

Personer som vurderer jobbsøkere er mer opptatt av å finne kandidater som passer til stillingen, enn å filtrere ut kandidater som ikke passer. Fokuset er på egenskapene til jobbsøkeren og om disse passer med stillingskravene, altså bekræftende informasjon. I stedet for å vektlegge egenskaper hos kandidaten som kan fremstå som uegnet, altså motstridende informasjon. Med denne tilnærmingen, som er relativt ensidig, blir det en uforholdsmessig sterk sannsynlighet for å finne de egenskapene man er på utkikk etter hos jobbsøkeren. Samtidig blir grunnlaget for å sile ut kandidater som er uegnede for stillingen svakt. “ Dette utslaget av bekræftelsesfellen kan derved bidra til å forklare hvorfor tradisjonelle, ustrukturerte jobbintervjuer er blant de utvelgelsesmetode som har lavest treffsikkerhet og predikasjonskraft med hensyn til fremtidig ytelse.” (Lai, 1999, s. 80). Det er likevel veldig vanlig å anvende denne formen for intervju.

2.3.4 Estimerings- og prognosefeller

De tidligere nevnte beslutningsfellene kan påvirke våre avgjørelser når vi konfronteres med det uvisse. Estimerings- og prognosefeller handler om den type feller som kan gi særlig store utslag i uforutsigbare situasjoner, fordi de svekker vår evne til å vurdere sannsynligheten. Å lage prognoser over mulige fremtidige hendelser er en komplisert sak. Her er de tre vanligste usikkerhetsfellene.

Den *første* usikkerhetsfellen er overkonfidens. Den baserer seg på overdreven tro

på egen treffsikkerhet. Konsekvensen er at du lett går noen snarveier når du skal ta en beslutning. Innenfor rekruttering kan et eksempel på denne fellen være at man ikke vurderer nok kandidater. Den *andre* usikkerhetsfellen er overforsiktighetsfellen. Den baserer seg på tilbøyeligheten til å være for forsiktig eller ta for mange forbehold før en beslutning. Innenfor rekrutteringsprosessen kan det tenke seg at muligheten for å falle i denne fellen kan skje gjennom at vi vurderer en kandidat etter for få punkter. Eller omvendt, at kandidaten blir vurdert etter for mange punkter. Det kan være vel så skadelig å ta for mange forbehold, som å ta for få.

Den *tredje* fellen baserer seg på hukommelsen vår. Vi baserer ofte våre spådommer om det som vil komme til å skje, på noe vi husker har skjedd tidligere. Derfor kan dramatiske begivenheter eller andre ting som har festet seg godt i hukommelsen vår, påvirke oss i stor grad. Alt som er med på å gjøre hukommelsen vår mer selektiv, virker forstyrrende inn på sannsynlighetsvurdering våre (Martinsen, 2009).

2.3.5 Ulik informasjonsbehandling

Ulike intervjuere har vist seg å ofte oppfatte én og samme kandidat ulikt. Dette går ofte hånd i hånd med at intervjuerne ikke har samme oppfatning av hvilke kriterier som er de mest sentrale for en stilling (Skorstad, 2015).

Hvorvidt intervjuere er enige eller uenige i vurderingen av en kandidat, har også vist seg å være uavhengig av hvor mye erfaring intervjuerne har. Noen rekrutterere ser likevel ut til å overvurdere egne seleksjonsferdigheter. Med utgangspunkt i at vi tror utføring av en oppgave gjentatte ganger fører til læring, blir intervjuerfaring ofte fortolket som læring. Dermed kan lang erfaring med intervjuing føre til at man lener seg på erfaringen. Lai (2003), referert i Skorstad (2015), sier derimot at lang erfaring i seg selv ikke nødvendigvis betyr høyt faglig nivå på arbeidet som utføres.

Ulike intervjuere kan også vektlegge informasjon ulikt. For eksempel kan en kandidats yrkeserfaring bli vektlagt av én intervjuer, mens en annen intervjuer

kanskje vektlegger personens kommunikative ferdigheter. Jobbanalysen vil være av betydning her. En god beslutningsprosess er avhengig av at stillingskriteriene er definert og bestemt på forhånd av intervjuet (Skorstad, 2015).

Intervjuguider kan øke konsistensen blant ulike intervjuere. Dette vil igjen øke kvaliteten på beslutningene som tas på grunnlag av intervjuet. Studier viser imidlertid at beslutningstakere som får nøyaktig den samme informasjonen, tenderer til å bedømme denne ulikt. Måten informasjonen blir tolket på vil mest sannsynlig henge sammen med beslutningstakers eget forhold til de faktorene det blir stilt spørsmål om (Skorstad, 2015).

2.3.6 Beslutninger basert på magefølelse og intuisjon

Det er ikke uvanlig at intervjuere baserer seg på magefølelse og intuisjon når de skal ta beslutninger i en rekrutteringsprosess. Mange intervjuere ser til og med på ”magefølelsen” som verdifull når de skal vurdere en kandidat til en stilling. Mye forskning tyder på at det vil føre til tilfeldige resultater. Baserer man seg på intuisjon når man skal gjøre en vurdering, vil vurderingsgrunnlaget være skjønnsmessig. Hovedvekten i vurderingen vil da ligge på egenskaper ved den personen som skal gjøre vurderingen, i istedenfor egenskaper ved personen som skal vurderes. Hvem som vurderer informasjonen fra et intervju, vil da i større grad enn kandidatens objektive kompetanse være avgjørende for om kandidaten får jobben eller ikke (Skorstad, 2015).

Mange er svært dyktige når det kommer til å spesifisere hva som er nødvendig for en stilling og til å lokke frem informasjon fra kandidater, men svært dårlig til å vurdere resultatene. Studier har vist at mekaniske algoritmer, basert på stor mengde data, mer presist enn eksperters intuisjon, kan predikere fremtidig prestasjon. Dette gjelder selv i de tilfeller der ekspertene sitter på mer informasjon om kandidatene enn det som er inkludert i algoritmens ligning. Problemet ligger i at mennesker lett distraheres av ting som kun er marginalt relevant, og de bruker informasjon inkonsekvent. Dermed kan man uaktsomt gjøre om på mye av det arbeidet som inngikk i å etablere parametere og å samle jobbsøkernes data (Kuncel, Onec & Klieger, 2014).

2.3.7 Intervjuere påvirker kandidatens atferd

Espen Skorstad (2015) skriver at det foregår en gjensidig påvirkning underveis i interaksjonen mellom intervjuer og kandidat, som i alle andre sosiale samspill. Dette skjer særlig gjennom nonverbal atferd, som ansiktsuttrykk, kroppsspråk, tonefall i samtalen og lignende. Det er ønskelig at alle søkere blir behandlet likt, at intervjuer arbeider ut fra en nøytral posisjon samt gir signaler til at han eller hun lytter til det kandidaten sier. Likevel tenderer intervjueren til å endre atferd når intervjuer har gjort seg opp en mening om kandidaten bør gå videre i prosessen eller ikke. Dersom det heller mot at kandidaten ikke vil gå videre, blir ofte intervjuer mer kjølig og kritisk overfor kandidaten. Kandidatens oppfattelse av hvordan han eller hun blir behandlet i intervjuet vil påvirke hvorvidt kandidaten klarer å være avslappet samt motivasjon underveis.

2.3.8 Stereotyper og diskriminering

Stereotypi er svært nærliggende med fordommer, og innebærer at vi anvender generelle, skjematiske oppfatninger på grupper av individer. Vi tar med andre ord ikke hensyn til de individuelle forskjellene som eksisterer innenfor gruppen, men behandler i stedet individene i gruppen som svært like (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En slik generalisering kan i noen tilfeller være riktig, men det kan like gjerne dreie seg om forestillinger som i realiteten ikke stemmer. Stereotyper kan få en direkte diskriminerende effekt på jobbsøkere. Et eksempel her kan være at en som kunne vært en god kandidat ikke blir innkalt til intervju fordi utvelgeren har en forestilling om at personer over en viss alder ikke er oppdaterte eller jobber raskt nok. Dermed utelukkes alle kandidater over denne alderen allerede før de har fått muligheten til å bli vurdert på områder som er sentrale for stillingen (Skorstad, 2015).

3.0 Metode

3.1 Kvalitativ og Kvantitativ metode

Metode dreier seg om hvordan vi velger å gå frem for å innhente og analysere data. Problemstillingen er det som legger grunnlaget for hvilken metode vi velger (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2015). Det er derfor vesentlig å ta for seg vår problemstilling for å finne ut hvilken metode vi vil anvende. Vi vil undersøke om risikoen for beslutningsfeller i en rekrutteringsprosess påvirkes av om rekrutteringen blir gjort eksternt, av et rekrutteringsbyrå, eller internt av bedriften selv. Med bakgrunn i dette kom vi frem til at den beste forskningsmetoden for oss vil være kvalitativ metode med dybdeintervju. Vi velger denne metoden fordi det ikke er mulig å stille en klar hypotese og fordi vi ønsker å utforske den problemstillingen vi har valgt.

Kvantitativ metode er motsatsen til kvalitativ metode og en metode som krever flere respondenter med fastsatt spørreskjema (Gripsrud et al., 2015). Kvantitativ metode, mener vi er en metode som ikke er godt egnet for vår oppgave, da vi ønsket å få et innblikk i hvordan rekrutteringen foregikk i de forskjellige kategoriene. Vi har intervjuet syv personer som har ansvar for rekruttering i forskjellige bedrifter og som vi deretter har kategorisert i tre kategorier.

I prosessen av å bestemme hvilket design man burde anvende, er det tre faktorer som spiller en rolle. Dette er for *det første* om vi har erfaring fra saksområdet, for *det andre* om vi har kjennskap til teoretiske studier som finner relevante variabler og for *det tredje* om ambisjonsnivået med hensyn til å finne sammenhenger mellom variabler (Gripsrud et al., 2015). Temaet er noe vi har lite kunnskap om fra før og vi ønsker å utforske dette nærmere. Vi ønsker derfor å bruke eksplorativt design i denne oppgaven.

3.2 Utvalgstyper og utvalgsstørrelser

Utvelgelsen av personer til kvalitative intervjuer kan bli en kritisk faktor for undersøkelsen. Bakgrunnen for dette er at man vanligvis bruker et begrenset antall informanter og at kvaliteten på informantene derfor i stor grad vil påvirke kvaliteten på undersøkelsen (Grennes 2012). Det er viktig å identifisere

respondenter som har god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud 2010). I kvalitative undersøkelser er det vanlig å foreta utvalg på bakgrunn av en vurdering av hva som er hensiktsmessig, begrunnet ut fra teori eller formål (Grennes 2012). Informantene i dette tilfellet ble valgt ut fra at de har erfaring med rekrutteringsprosessen i sin bedrift.

Vi har intervjuet syv informanter fra seks forskjellige bedrifter. Videre har vi delt bedriftene inn i tre forskjellige kategorier, som vi har kalt henholdsvis Rekrutteringsbyrå, Kategori 1 og Kategori 2. Dette for å opprettholde anonymisering av informantene samt gjøre det enklere å se på eventuelle ulikheter i rekrutteringsprosessen, ved at man rekrutterer til egen bedrift eller for andre.

Kategorien *Rekrutteringsbyrå* består av to informanter som er eksterne konsulenter med spesialkompetanse innen fagfeltet rekruttering og som hjelper andre bedrifter med deres rekrutteringsprosess. I *kategori 1* har vi intervjuet to informanter fra bedrifter som anvender rekrutteringsbyrået i sin rekrutteringsprosess og da kun har ansvar for den innledende og avsluttende delen i rekrutteringsprosessen. I *kategori 2* har vi intervjuet tre informanter fra bedrifter hvor rekrutteringen foregår internt av virksomheten.

3.3 Etiske hensyn

Etter at godkjenningen fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste var anskaffet, kunne vi gjennomføre dybdeintervjuene. Vår kontaktperson i rekrutteringsbyrået satt oss i kontakt med ulike bedrifter. Før intervjuene ble gjennomført ble informantene tilsendt informasjon om prosjektet vårt. Alle intervjuene fant sted i Oslo i de ulike bedriftenes lokaler. De syv intervjuene ble gjennomført på et tidsrom på to dager, hvor hvert enkelt intervju varte mellom 30-45 minutter. Alle intervjuene startet med å informere informantene om at informasjonen de bidro med ville forbli konfidensiell og at bedriften deres ville bli holdt anonyme. Informanten kunne når som helst trekke seg fra intervjuet. Alle informantene samtykket til bruk av båndopptaker under intervjuet. Informantene ble informert om at all informasjon ble makulert etter bruk.

3.4 Dybdeintervju

Vi valgte å utføre strukturerte dybdeintervjuer. Det ga informantene en mulighet til å dele sine erfaringer med egne ord og gi oss en dypere forståelse til å besvare problemstillingen vår. I forkant av intervjuene laget vi en intervjuguide. Den inneholdt de ulike temaer som skulle tas opp, hvor lang tid intervjuet ville ta, samt hvilke spørsmål som skulle stilles. Vi delte intervjuguiden opp i to deler. Den første delen inkluderte spørsmål som hadde fokus på rekrutteringsprosessen. Den andre delen tok for seg spørsmål rundt eventuelle beslutningsfeller som én kan havne i under intervjuet. Alle spørsmålene ble stilt i samme rekkefølge til de ulike informantene, hvor hvert intervju tok mellom 30 og 45 minutter. Dataene som ble samlet inn fra dybdeintervjuene kom fra ord, setninger og fortellinger. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt med informantene på deres ulike arbeidsplasser. Under gjennomføringen av selve dybdeintervjuene ble båndopptaker benyttet, både for å være sikre på å få med alt informant sa og for å unngå forstyrrelser ved notatskriving. Dette gjorde at det ble en naturlig samtale mellom informant og intervjuer.

En forutsetning for å kunne starte analysen er at all data må transkriberes. Vi valgte å transkribere ordrett, med noen få unntak da respondentene sporet av med historier vi følte ikke var av betydning for vår oppgave. Vi transkriberte kort tid etter at intervjuene var gjennomført, på denne måten følte vi at transkriberingen ble mest mulig realistisk med tanke på at kroppsspråk og tonefall ikke lar seg gjengi i etterkant av intervjuet. Intervjuene finnes i sin helhet som vedlegg 2.

3.5 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om forskningsresultatenes troverdighet og konsistens. Dette har å gjøre med hvorvidt intervjupersonen ville gitt de samme svarene dersom de ble stilt av en annen forsker på et annet tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2015). Et dybdeintervju vil med liten sannsynlighet gi samme resultat ved gjentatte forsøk. Dette kan blant annet skyldes at man trolig vil formulere seg forskjellig, i tillegg til at man kan komme på ny informasjon dersom man får eksakt de samme spørsmålene på ulike tidspunkter. På denne måten kan bruk av kvalitativ metode i

form av dybdeintervjuer føre til at undersøkelsens reliabilitet svekkes. Likevel er det nærliggende å tro at selv om man ville formulert seg annerledes, ville mest sannsynlig budskapet i svarene være det samme. Dette er med på å styrke oppgavens reliabilitet. Vi har hatt en fast intervjuguide med de samme spørsmålene vi har stilt i samme rekkefølge til alle de syv informantene som igjen bidrar til å styrke oppgavens reliabilitet.

Det kan hevdes at oppgaven har lav reliabilitet med tanke på at vi inkluderte vi spørsmål som omhandler de feller en kan gå i som intervjuer i en intervjuopprosess og hvor informanten har mulighet for å velge å besvare spørsmålene på den måten som setter dem selv i et best mulig lys. Noen kan hevde at dette kan gi oppgaven lav reliabilitet. Ettersom informantene blir holdt anonyme i oppgaven, vil det øke sannsynligheten for at de svarer mer ærlig.

Validitet handler om at man faktisk måler de variablene eller fenomenene som man ønsker å vite noe om (Kvale & Brinkmann, 2015). Spørsmålene som ble inkludert i intervjuguiden er utarbeidet på grunnlag av teorien vi har benyttet oss av i oppgaven. Dette for å gjøre de best mulig egnet til å samle data som er relevant for å svare på vår problemstilling, noe som styrker undersøkelsens validitet. Spørsmålene var også åpne, med den hensikt å åpne for kreativ tenkning og at respondentene skulle få snakke fritt slik at relevant informasjon ikke skulle utebli. Det førte derimot til noe avsporing og at det ikke alltid ble svart på det som ble spurt om, noe som er svakhet for validiteten.

3.6 Generaliserbarhet og overførbarhet

“ Hvis resultatene av en undersøkelse vurderes som både rimelig pålitelig og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene av undersøkelsen er generaliserbare. Det betyr om de er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner og situasjoner” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289).

Kvale og Brinkmann lister opp tre ulike typer generalisering. En *naturlig generalisering* er basert på personlige erfaringer, *statistisk generalisering* basert på representative intervjupersoner som er tilfeldig valgt fra en befolkning og en *analytisk generalisering* som dreier seg om en vurdering av i hvilken grad

funnene fra en studie kan brukes som en veiledning for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. “Ved å spesifisere bevisene og vise til argumenter tillater forskeren leserne selv å bedømme hvor holdbar generaliseringen er “. (Kvale og Brinkmann 2015, s. 291) Analytisk generalisering er den type generalisering som passer best til denne oppgaven.

3.7 Feilkilder

Det kan ha oppstått flere feilkilder ved innhenting av informasjonsdata til vår undersøkelse.

Da ingen av oss har gjennomført en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervjuer tidligere, mener vi at vi har flere forbedringsområder.

For det første har vi innsett at vi kunne gjort bedre forberedelser i forkant av dybdeintervjuene. Vi var for eksempel ikke klar over at alle informantene i kategorien som ikke benytter seg av et rekrutteringsbyrå har en egen HR-avdeling hvor noen har spesialkompetanse innenfor rekruttering, og at dette ikke er tilfelle for noen av bedriftene som benytter seg av rekrutteringsbyrået, før intervjuene ble gjennomført. Her ville det nok vært mer hensiktsmessig med en blanding av bedrifter med og uten ansatte med spesialkompetanse innenfor rekruttering i de to kategoriene. Vi kan heller ikke si at vi har et representativt utvalg informanter, da vi kun har gjennomført syv dybdeintervjuer. Et større utvalg kunne vært fordelaktig.

Videre kunne vi inkludert flere og mer utdypende spørsmål i intervjuguiden, da vi opplevde at det å stille veldig åpne spørsmål til tider ledet til mistolkning og avsporing av informanten. I tillegg svarte enkelte informanter mer utdypende enn andre, noe som førte til at vi satt igjen med ulik mengde data fra de forskjellige informantene.

4.0 Funn

Hensikten med dette kapittelet er å presentere funnene fra dybdeintervjuene. Her vil vi legge frem de funn og synspunkter som kom frem fra intervjuene og med informantene. Funnene er delt inn under temaene "rekrutteringsprosessen" og "beslutningsfeller". Vi har tatt utgangspunkt i intervjuguiden samt referert til informantene som informant 1, 2, 3, 4, 5, 6 og 7. Årsaken til dette er å gjøre det mest mulig oversiktlig for leseren. Med de syv intervjuene som grunnlag kan vi se at det er både forskjeller og likheter mellom rekrutteringsbyrået, kategori 1 og kategori 2.

4.1 Rekruttering

4.1.1 Intervjuform

Det kommer frem av intervjuene med informantene i kategorien *Rekrutteringsbyrået* at de har en strukturert intervjuform. Informant 1 forklarer videre at de er litt ustrukturerte av og til, da det er viktig å skape en god gjensidig dialog.

”Intensjonen vår med å møte en kandidat er ikke å få se svetteperler på panna til kandidaten, men å finne ut hvem det er som er bak dette skallet og inni denne kroppen. Og det er det som kommer frem hvis de blir valgt til jobben” (Informant 1).

Informantene forteller også at de benytter seg av ulike maler til forskjellige typer stilling. I malen inkluderer de personlige spørsmål om erfaring og faglig kompetanse, i tillegg kandidatens til ønsker for fremtiden og det som ellers er nødvendig for å avdekke vedkommende sin fremtidige suksess i jobben.

I *kategori 1* kommer det frem at informantene benytter seg av halvstrukturert intervjuform. Her fokuserer informantene på personlige egenskaper som det viktigste å avdekke i intervjuene. Informant 3 begrunner dette med at rekrutteringsbyrået har ”silt” ut tre til fem kandidater for de på forhånd, som vil være godt stilt til jobben med tanke på faglige kvalifikasjoner. Videre forteller informant 3 at han har et skjema med ”relevante spørsmål” som han følger under

intervjuer. Informant 4 forteller at han kombinerer det å *''føle seg fram litt og at man har en oppskrift man følger litt''* (Informant 4). Informant 4 forteller videre at i tillegg til personlige egenskaper er det viktig å sjekke faglige kvalifikasjoner. Dersom de faglige kvalifikasjonene ikke er på plass, ser han etter om det er en person han tror kan formes og læres opp til å bli det bedriften har behov for. Han understreker også at det er viktig at personen passer inn i arbeidsmiljøet.

I *kategori 2* varierer det hvilken type intervjuform som benyttes. På spørsmålet om de har strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform, svarer informant 6 og informant 7 at de bruker strukturert form, mens informant 5 svarer at de benytter halvstrukturert form. Det fremkommer at de alle har en mal, som tilpasses etter hvilken stilling som skal fylles. I tillegg har samtlige informanter i denne kategorien ofte med seg en fra HR-avdelingen i sin bedrift når de gjennomfører intervjuer.

Der halvstrukturert intervjuform benyttes, inkluderer malen spørsmål om blant annet motivasjon og hvorfor kandidaten vil bytte jobb. Malen benyttes kun ved førstegangsintervju og intervjuet blir tilpasset hver enkelt kandidat. Informant 6 sier at de ofte bruker en mal der spørsmålene deles opp i følgende fire deler; skal-krav, bør-krav, utdanning og personlige egenskaper. I tillegg har de ofte et avsluttende punkt tilpasset den enkelte kandidat. Malen informant 7 benytter tilpasses etter type stilling som utlyses.

4.1.2 Funn i evalueringsrutiner

Intervjuene avdekker at *rekrutteringsbyrået* har faste evalueringsrutiner etter hvert gjennomførte intervju. Disse rutineene er å stille vedkommende kandidat opp mot de ønsker og behov som er skissert i forhold til stillingen. Informant 2 forteller at de bygger opp en seleksjonsmatrise hvor de vurderer kandidaten på følgende fem områder; Motivasjon og personliguttrykk, resultat fra evnetesten, person profilen, utdanning og erfaring.

I *kategori 1* er det ulikheter i hva informantene svarer. Informant 3 forteller at de lar rekrutteringsbyrået gjøre en stor del av jobben. Rekrutteringsbyrået gjør en

personlighetstest og utarbeider et evalueringsskjema. Bedriften går igjennom evalueringsskjemaet som rekrutteringsbyrået har utfyllt. I tillegg har bedriften selv et skjema som de går igjennom før de tar en referansesjekk. Informant 4 sier at de ikke har noen faste rutiner og at de gjør stort sett forskjellig hver gang. Han opplyser at bedriften benytter ulike rutiner, basert på hvilken type stilling som utlyses, ettersom de har mange stillinger i bedriften som stiller krav til både ulik kompetanse og personlighetstrekk. Videre forteller han at magefølelsen er en viktig faktor i vurderingen av kandidatene, da han mener at denne sjelden er feil. Det kommer imidlertid frem at han mener de fleste tror de er bedre menneskekjennere enn det de faktisk er. Informanten oppgir at han i evalueringprosessen kan lete etter den rette kandidaten ut fra hva han tenker passer best til stillingen. *“Og du er jo egentlig i stor grad lite grann på jakt etter å få bekreftet det du tror du vet” (informant 4).*

I *kategori 2* fremstår informant 5 noe ulikt enn 6 og 7. Informant 5 forteller at deres rutiner er å gå gjennom evalueringsskjema og notater, før de tar en samtale med kandidaten og avgjør om de skal gå videre med kandidaten eller ikke. Informant 6 og 7 sier at deres rutiner er å ta en samtale mellom de som har vært med på intervjuet, hvor de diskuterer deres inntrykk av kandidaten og vurderer hva de synes er relevant i forhold til stillingen.

4.2 Beslutningsfeller

4.2.1 Sterk førsteinntrykk

Informantene fra *rekrutteringsbyrået* oppgir at de ofte opplever at kandidaten gjør et sterkt inntrykk umiddelbart, både i positiv og negativ retning. Informant 1 forteller at han fort ser om personen passer til kravprofilen. Videre poengterer han at dette ikke er profesjonelt, og at han må nullstille seg til neste intervju. Informantene får fort et negativt inntrykk av kandidater som stiller uforberedt til intervju. Her forteller informant 2 om tilfeller der kandidaten sitter med stillingsannonsen foran seg, og lister opp egne kvalifikasjoner ut ifra denne.

Ingen av informantene i *kategori 1* kan huske å umiddelbart ha fått et veldig positivt inntrykk av en kandidat. Derimot forteller begge at de ved flere

anledninger har fått et sterkt førsteinntrykk av kandidater i negativ retning. Informant 4 forteller at det ofte går på det personlige, som for eksempel at kandidaten ser uflidd og ustelt ut, og at han da mister interessen og ønsker å avslutte intervjuet så raskt som mulig.

I *kategori 2* varierer det hvordan informantene forteller om tilfeller der de raskt har fått et sterkt inntrykk av kandidaten som kommer til intervju. Informant 5 sier at hun får et godt inntrykk når hun møter kandidater som er imøtekommende og har et åpent kroppsspråk, men fastslår at et godt førsteinntrykk ikke er nok når man rekrutterer.

4.2.2 Grunnlag for vurdering av kandidat

Uti fra intervjuene kommer det frem av svarene på om en intervjuer har merket å vurdere en person i forhold til personene som var på intervju før i stedet for kravprofilen varier. *Rekrutteringsbyrå* sine informanter svarer at det er fort gjort å vurdere kandidater i forhold til hverandre. Informantene sier at det er viktig å nullstille seg mellom intervjuene, men legger til at vi kun er mennesker og ikke maskiner. Informant 2 tror at dette er den største feilkilden til den som rekrutterer.

I kategori 1 sier både informant 3 og 4 at de antakelig har vurdert en kandidat i forhold til en kandidat som har vært på intervju før, fremfor å vurdere etter stillingens kravprofil. Informant 4 legger til at han synes dette er vanskelig å unngå.

Informant 5 fra *kategori 2* forteller at hun vurderer kandidatene i forhold til hverandre, men ikke på bekostning av kravprofilen.

Når man kommer til intervjuer der alle er per definisjon er kvalifisert til rollen, så er det naturlig at man vurderer kandidater opp mot hverandre. Så ja, vurdert opp mot tidligere kandidat. På bekostning av kravspekk, nei, da alle som kommer inn på annonsert stilling er vurdert til å fylle kravspekket. (Informant 5).

Informant 6 sier at hun ikke har merket at hun har vurdert en kandidat i forhold til andre kandidater fremfor kravprofilen, men legger til at noen kandidater har man bedre kjemi med enn andre. Informant 7 sier at det kan skje, men at det gjelder å holde seg til intervjueskjema. Det er viktig å forsøke unngå å forankres i hva de andre kandidatene har svart.

4.2.3 Fellestrekk med kandidat

På spørsmål om informantene har intervjuet noen de følte de hadde mye til felles med, går ordene *kjemi* og *flyt i samtalen* igjen i svarene. Informant 2 fra *rekrutteringsbyrået* sier at det skjer stadig vekk. Videre konstaterer han at det er en felle at kandidaten og intervjueren har samme hobby eller yrkesbakgrunn, men at han tror risikoen for å gå i fellen er større for en som skal rekruttere til egen bedrift da intervjuer og kandidat skal jobbe sammen.

Begge informantene i *kategori 1* forteller at de for kort tid siden har ansatt noen de følte de hadde noe til felles med. I informant 3 sitt tilfelle var det en hobby han hadde til felles med kandidaten. *“Hvis du sitter der helt stille på intervju så er det vanskelig å få samtalen til gå, samtalen går mye lettere hvis det er en du har mye til felles med” (Informant 3)*. Informant 4 er mer opptatt av likhetstrekk i personlighet. Informanten forteller at det er lett å like personer man føler at man har noe til felles med og at han godt kan tenke seg å ansette folk som er litt lik seg selv på enkelte områder. Videre påpeker han at man selvfølgelig må være litt på vakt, og at det er bra for arbeidsmiljøet med forskjellige mennesker.

Også i *kategori 2* ser informantene på fellestrekk med kandidaten som positivt for å få til et intervju med god flyt i samtalen. Informant 5 forteller at hun har mye faglig til felles med kandidatene hun rekrutterer og at hun ikke drar inn private elementer, bortsett fra når kandidaten er meget nervøs og det er behov for småsnakk for å få vedkommende til å slappe av. Når man har en person på intervju som er lik deg selv, er det lett å føle trygghet på at det er den rette personen for jobben forteller Informant 7. Imidlertid legger hun vekt på at dette ikke alltid er tilfelle og at hun derfor prøver å vurdere følgende overordnede

forhold; personen må passe inn i allerede eksisterende team og personen må tilføre noe ekstra til dette teamet.

4.2.4 Påvirkning av andres meninger

Intervjuene avdekker at rekrutteringsbyrået opplever at når oppdragsgiver kommer med egne kandidater, hender det at de samtidig har noen synspunkter på kandidaten. Informant 1 forteller at han sier i fra til oppdragsgiver om at han ikke vil ha noe informasjon om kandidaten på forhånd. Dersom det er en intern søker sier han ifra om at han ikke ønsker noe informasjon om personen eller hans eller hennes jobbutførelse. Informant 2 sier at andres meninger om en kandidat ofte kommer senere i prosessen.

Informant 3 i *kategori 2* forteller at han har opplevd å bli påvirket av andre medarbeidere. Informant 4 sier at dette er noe han helt sikkert har blitt. Han legger til at han prøver å gjøre seg opp en egen mening om kandidaten.

I *kategori 2* sier informant 5 at dersom man har fått informasjon om en kandidat før et intervju, er det viktige å se bort i fra denne informasjonen og forholde seg profesjonell. Informant 6 har ikke opplevd å bli påvirket før et intervju og sier at andres oppfatning gjerne kommer i etterkant av intervjuet. Informant 7 hevder at det er lett å bli påvirket av andres meninger og at hun derfor sier i fra at hun ikke vil ha noen synspunkter på kandidaten.

4.2.5 "Feil" svar

Informant 1 og 2 er tydelige på at man ikke i for stor grad skal vektlegge et feil svar fra kandidaten. Hvis et feil svar skal påvirke videre inntrykk av kandidaten i intervjuet, så må det være feil svar på et spørsmål som er helt vesentlig at kandidaten svarer riktig på. *"Vi har hele evalueringssystemet som vi ser på, så det kan ikke være et eller to feil svar som avgjør hele intervjuet"*(Informant 2).

Kategori 1 virker å utmerke seg på akkurat dette området "Feil svar".

Informantene svarer imidlertid noe ulikt rundt betydningen av hvorvidt en kandidat svarer "feil" på et spørsmål og hvordan de velger å håndtere dette.

Informant 3 forteller at de kan ta inn kandidaten på et nytt intervju, hvis situasjonen gjør at de blir usikre på vedkommende. For informant 4 så er det å svare feil en kritisk faktor for inntrykket av kandidaten. Han forteller at det å svare feil eller at kandidaten ikke klarer å svare i det hele tatt, gjør at han ikke sitter igjen med et godt inntrykk. *”Da, her er det noe gærent liksom. Klarer ikke å svare på det jeg spør han om eller du svarer feil, eller du visste ikke det. Det går ikke” (Informant 4).*

Informantene i *kategori 2* har ganske lik mening og har samme holdning rundt dette som rekrutteringsbyrået. Det kommer frem fra intervjuene at det ikke er en kritisk faktor for noen av de tre dersom en kandidat skulle svare ”feil” på et spørsmål. Informant 5 forteller at det viktigste er at kandidaten svarer ærlig, og at om personen ikke ønsker å svare på et spørsmål så er det greit. Videre sier informant 6 at de håndterer en slik situasjon ved å ta tak i det under selve intervjuet og grave mer i det der og da. Informant 7 forklarer at det kommer an på spørsmålet og hvilken stilling kandidaten søker på om hvorvidt det er ødeleggende om personen svarer ”feil”. Og dersom kandidaten svarer feil er det viktig å gi dem en sjanse til. *”Jeg ville prøvde å forklare oppgaven en gang til og sett om vedkommende da kunne ha svart korrekt” (Informant 7).*

5.0 Analyse av resultater

I analyse av resultater vil vi drøfte funnene og knytte disse opp mot relevant teori på området.

5.1 Rekruttering

5.1.1 Intervjuform

Funnene gjengitt i punkt 4.0 viser at det er tydelige forskjeller i hvilken intervjustruktur som benyttes i de to kategoriene, og hva som inkluderes i en eventuell intervjumal. Graden av struktur påvirker i følge Grimsø (2004) i stor grad hvor godt intervjuet er, og hvorvidt det kan brukes som utvalgsinstrument. Videre belyser teorien at en svakhet ved ustrukturert intervju er at grunnlaget for å eliminere uegnede kandidater er svakt, samt vil sannsynligheten for å finne de egenskapene man er på utkikk etter hos kandidaten være sterk. Dette er på bakgrunn av bekreftelsesfellen, hvor personer som vurderer jobbsøkere har en tendens til å lete etter kandidater som passer til stillingen, fremfor å sile ut uegnede kandidater (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Funnene avdekker at *rekrutteringsbyrået* benytter strukturert intervjuform og *kategori 1* halvstrukturert intervjuform. *Kategori 2* benytter seg av både halvstrukturert og strukturert intervjuform i sine ansettelser.

Det at rekrutteringsbyrået gjennomfører strukturerte intervjuer med sine kandidater, er i tråd med teorien vi presenterte i teorikapittelet svært hensiktsmessig, da dette er den mest troverdige intervjuformen. I tillegg er dette den intervjuformen som med høyest grad av sikkerhet vil gi svar som er knyttet til de områder som er kritisk å avdekke med hensikt til stillingen som skal fylles (Grimsø, 2004). Dette er imidlertid forutsatt at intervjumalen er utarbeidet på grunnlag av en detaljert kravprofil. En god intervjumal vil kunne øke konsistensen blant ulike intervjuere noe som igjen vil øke kvaliteten på beslutningene som tas.

I likhet med rekrutteringsbyrået forteller to av tre informanter i *kategori 2* at de benytter seg av en strukturert intervjuform. Alle informantene i denne kategorien ser ut til å ha en grundig utarbeidet mal som inkluderer spørsmål for å avdekke både personlige egenskaper, motivasjon og faglige kvalifikasjoner knyttet til

stillingen. I tillegg kan man i funnene se at alle i *kategori 2* har med seg en fra HR avdelingen på intervjuet. Dette mener vi vitner om profesjonalitet og høy kompetanse på området.

Kategori 1 benytter seg av en halvstrukturert intervjuform, hvilket fremkommer i intervju hvor informanten oppgir å både “føle seg frem” og benytter en oppskrift han forholder seg delvis til. Mangel på trening og erfaring med gjennomføring av halvstrukturert intervjuer kan føre til uorden. Konsekvensen av dette kan være at man sitter igjen med informasjon som ikke er tilstrekkelig nok til å vurdere kandidaten ordentlig.

5.1.2 Evalueringsrutiner

Vi fant interessante funn fra evalueringsprosessen, og det er her forskjeller blant samtlige kategorier. *Rekrutteringsbyrået* har faste evalueringsrutiner og at prosessen er lik hver gang. Dette tyder på at de har gode forutsetninger for å velge riktig kandidat på en objektiv måte og hvor alle kandidatene har samme utgangspunkt.

Ulike intervjuere kan oppfatte samme kandidater ulikt. I følge teorien kan dette skyldes at det finnes ulik synsvinkel på hvilke kriterier som er de mest sentrale for stillingen (Skorstad, 2015). Våre funn viser at to av informantene fra *kategori 2* har evalueringsrutiner som går på at de som har hatt intervjuet diskuterer oppfatning av kandidatene seg i mellom og deretter tar en beslutning. Dette tyder på at de ikke har en fast rutine som garanterer for at prosessen blir gjort likt hver gang for alle de forskjellige kandidatene. En forutsetning for at en samtale etter intervjuet skal være en god evalueringsrutine, er at bedriften har utarbeidet en god stillingsanalyse. I denne stillingsanalysen skal stillingens oppgaver og hva som kreves av kandidaten være klart definert (Grimsø, 2004). Ettersom informantene fra denne kategorien utarbeider både kravprofil og en stillingsannonse i forkant av intervjuprosessen, kan vi anta at dette fører til at de unngår fellen i dette tilfellet. Det kommer fram av våre funn at en av informantene skiller seg fra de andre informantene i denne kategorien. Her brukes evalueringsskjemaer som fylles ut for hver kandidat sammen med egne notater, før de tar en samtale med kandidaten

for å avgjøre om de skal gå videre med denne personen eller ikke. Dette tyder på at de har faste rutiner som gjennomføres i evalueringsprosessen.

Kategori 1 er den som skiller seg mest ut fra de andre to kategoriene. I følge litteraturen er det å basere beslutninger på bakgrunn av magefølelsen en vanlig måte for intervjueren å ta beslutninger på. Forskning viser at denne måten fører til tilfeldige resultater (Skorstad, 2015). Det kommer frem fra funnene at en av informantene mener det er viktig å stole på magefølelsen når du tar en beslutning i evalueringsprosessen. Videre kan dette lede informanten inn i overkonfidensfellen. Dette innebærer at man har en tendens til å ha sterk tiltro til egen vurderingsevne og treffsikkerhet. Det kommer frem fra funnene at informanten kommenterer at folk flest tenker at de er bedre menneskekjennere enn det de egentlig er. På den ene siden tyder dette på at han har noe bevissthet rundt fellene og dermed kan unngå de. På den andre siden påpeker han videre at han stoler veldig på magefølelsen sin og dermed kan det hevdes at han til tross for sin bevissthet rundt dette, likevel havner i disse fellene.

Det faktum at en av informantene fra kategori 1 forteller at han i stor grad er på jakt etter å få bekreftet det han allerede tror han vet om en kandidat eller hva som passer best for stillingen, kan lede han inn i bekreftelsesfellen. Her leter man etter informasjon som bekrefter våre antakelser og ønsker (Lai, 1999). På lik linje som man søker etter bekreftende informasjon, vil en ikke legge merke til eller ignorere motstridende informasjon. Ved at informanten leter etter det han allerede tror han vet om en kandidat eller det som passer stillingen kan det hevdes at han går glipp av den beste kandidaten for den aktuelle stillingen, fordi vurderingsgrunnlaget blir for snevert.

5.2 Beslutningsfeller

5.2.1 Sterkt førsteinntrykk

I rekrutteringssammenheng har det første inntrykket intervjuer får av en kandidat gjennom studier vist seg å være svært avgjørende for hvorvidt kandidaten får jobben eller ikke (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det faktum at informanten i kategori 1 til tider mister interessen for en kandidat, basert på det første inntrykket

han får, kan i lys av førsteinntrykkseffekten fra persepsjonsteorien indikere at han da automatisk trekker slutninger om kandidatens kvaliteter og egenskaper i negativ retning. I følge teorien baserer mennesker seg i stor grad på tidligere erfaring når man gjør en vurdering. Kunnskap vi danner oss om generelle trekk ved objekter, personer, situasjoner eller begivenheter organiseres som i et skjema i hjernen vår. Det vil altså være et slikt skjema som utløses hos informanten når han får et sterkt førsteinntrykk av kandidaten som kommer til intervju, og som videre danner grunnlag for hans oppfattelse av kandidaten (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Videre kan det lede han inn i forankringsfellen, ved at førsteinntrykket forankrer etterfølgende vurderinger og tanker om kandidaten. Dette er, i følge litteraturen, et for snevert grunnlag å basere seg på når beslutningen tas (Martinsen et. al., 2015). Informanten forteller videre at han i disse tilfellene ønsker å avslutte intervjuet så fort som mulig, noe som kan føre til at han blir mer kjølig og kritisk i sin atferd mot kandidaten. Når kandidaten oppfatter dette kan det påvirke kandidatens motivasjon og hvorvidt han eller hun klarer å føle seg avslappet under intervjuet (Skorstad, 2015).

Det er ofte personlige faktorer, som at kandidaten stiller ustelt eller uflidd, som utløser et sterkt førsteinntrykk i negativ retning for informanten. Hvis man mener at informanten gir uttrykk for å skjære alle slike kandidater over én kam og tillegge dem egenskaper som ikke baseres på en individuell og helhetlig vurdering, men heller på det faktum at de ser uflidde ut, kan dette tolkes som stereotypisering. Tap av interesse og et ønske om å avslutte intervjuet raskt kan videre tolkes som diskriminering på bakgrunn av stereotypien (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er imidlertid en del av normale forberedelser til et jobbintervju å sørge for at man ikke er uflidd, og vi velger derfor å tyde informantens svar som ikke grunnlag for diskriminering.

I likhet med kategori 1 kommer det frem av funnene at det også for rekrutteringsbyrået og kategori 2 er en førsteinntrykkseffekt til stede når informantene skal gjennomføre jobbintervjuer. Svarene vi får fra de to sistnevnte

kategoriene kan dog tolkes som at det foreligger en bevissthet hos informantene, slik at førsteinntrykkseffekten ikke påvirker beslutningen i like stor grad som i kategori 1. Likevel kan det tenkes at førsteinntrykket vil påvirke videre inntrykk av kandidaten også for disse informantene, da det første inntrykket man får av en person utløser et skjema, og en stor del av de slutningene man trekker basert på dette skjemaet skjer automatisk og ligger utenfor vår bevissthet. Forskning har vist at slike skjema er vanskelig å endre. Dermed vil det første inntrykket vi får av en person ha en relativt sterkere effekt enn senere inntrykk (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Informanter i rekrutteringsbyrået og kategori 2 poengterer imidlertid at det ikke er profesjonelt å tenke at en kandidat er den rette, kun basert på et sterkt positivt førsteinntrykk. De legger til at det er viktig å forsøke å nullstille seg. Selv om en rekke slutninger man trekker basert på et førsteinntrykk skjer automatisk og ubevisst, vil kunnskap og oppmerksomhet på å nullstille seg kunne redusere risikoen for å tillegge kandidaten en glorieffekt videre i prosessen (Kaufmann & Kaufmann 2015).

5.2.2 Grunnlag for vurdering av kandidat

Funn fra intervjuene tyder på at det er noe forskjell mellom rekrutteringsbyrå og kategori 1 og 2. Fra omtrent alle informantene kommer det frem at de har opplevd å vurdere kandidaten de intervjuer med de andre kandidatene som har vært inne på intervju tidligere. En konsekvens av dette er at kontrasteffekten kan oppstå. Kontrasteffekten vil påvirke intervjuerens vurderingsevne av kandidaten. Kategori 1 skiller seg ut ved at begge informantene forteller at de synes det er vanskelig å unngå å vurdere kandidatene opp mot hverandre fremfor i forhold til kravspesifikasjonen. En følge av dette er at kategori 1 kan oppleve å vurdere kandidater som bedre eller dårligere enn de egentlig er, basert på hvilket inntrykk de har fått fra en tidligere kandidat. Til forskjell fra kategori 1 har kategori 2 og rekrutteringsbyrå rutiner på hvordan de skal unngå at et tidligere intervjuobjekt skal påvirke nåværende intervjuobjekt. Dette gjør de gjennom å være bevisste på å nullstille seg før hvert intervju og holde fokuset på kravspesifikasjonen.

5.2.3 Fellestrekk med kandidat

Funn i dybdeintervjuene viser at samtlige informanter anser fellestrekk med kandidaten som positivt for god flyt i samtalen under et intervju. Det kan imidlertid se ut til at de ulike informantene tillegger denne faktoren ulik vekt. Det er særlig kategori 1 som skiller seg ut her.

Funnene kan tyde på at informantene i kategori 1 tiltrekkes av kandidater som de føler at de har noe til felles med. Denne antakelsen baseres på at begge informantene forteller at de for kort tid tilbake har ansatt noen de har en del til felles med. Fra et teoretisk perspektiv kan dette føre til at informantene avgrenser måten de ser kandidatene på, og følgelig lede informantene inn i en eller flere beslutningsfeller (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Informasjon fra kandidatene kan tyde på at vurderingen deres preges av likhetseffekter når de vurderer kandidater. Den ene informanten sier at det er lett å like personer man har noe til felles med og at han godt kan tenke seg å ansette noen som er lik seg selv på visse områder. Den andre informanten forteller at han synes det er svært mye enklere å få til en god samtale under intervjuet dersom han og kandidaten har mye til felles, enn om de ikke har det. Dette er i tråd med teori om likhetseffekter som viser at man er mer tilbøyelig til å vurdere personer som er lik seg selv mer positivt enn personer som er ulik seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En slik avgrenset måte å vurdere en kandidat på, kan videre føre til at informantene tillegger vedkommende en glorieeffekt og dermed dreier etterfølgende informasjon fra kandidaten på en mer positiv måte enn man ellers ville gjort (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dermed kan informanten ende opp med å utelate mye annen viktig informasjon i sin vurdering, og således få et feil syn på hvorvidt kandidaten passer til stillingen som skal fylles. Dette vil danne et for snevert grunnlag for å fatte en god beslutning (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Når den ene informanten senere sier at det er viktig å være litt på vakt, begrunner han det med at det kan være bra med ulike personer som utfyller hver sine roller på arbeidsplassen. Det kan tyde på at han til en viss grad reflekterer over det at likhetstrekk ikke nødvendigvis betyr at personen er den rette for stillingen.

Likevel gir ikke svaret til informanten en tydelig indikasjon på at han er klar over fellen dette kan lede en inn i, dersom man ikke er bevisst og har dette i bakhodet gjennom prosessen.

I rekrutteringsbyrået og kategori 2 gir informantene, i likhet med informantene i kategori 1, uttrykk for at likhetstrekk med kandidaten ofte medfører god kjemi, og dermed at samtalen flyter godt gjennom intervjuet. Informantene i rekrutteringsbyrået og kategori 2 ser derimot ikke ut til å vurdere denne faktoren som like viktig når beslutningen skal tas.

Én av informantene i kategori 2 sa at hun lett kan føle seg trygg på at kandidaten hun intervjuer er den rette for jobben dersom de har noe til felles, men understreker at dette ikke alltid er tilfelle. Dette mener vi viser refleksjon som reduserer risikoen for å falle i en beslutningsfelle basert på likhetseffekter. En annen informant i denne kategorien forteller at hun har mye faglig til felles med kandidatene hun rekrutterer, men drar ikke inn private elementer i intervjuene. Det er ikke bare private elementer som kan lede til at man påvirkes av likhetseffekter. Dersom kandidaten for eksempel har den samme utdannelsen som informanten kan det tenkes at dette leder informant til å oppfatte personen på en mer positiv måte. Det kan også tenkes at intervjuerens humør vil bli påvirket i positiv retning som følge av god kjemi under et intervju. Fra litteraturen om persepsjon kan vi se at affekt er med på å påvirke menneskers persepsjon. Det vil si at hvilket humør man er i, i stor grad vil påvirke hvordan vi oppfatter mennesker og situasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På bakgrunn av dette mener vi at det er nærliggende å tro at en intervjuer som opplever god kjemi med en kandidat vil være mer tilbøyelig til å vurdere kandidaten på en mer positiv måte.

Når den ene informanten i rekrutteringsbyrået forteller at han tror at det er en større risiko for å gå i fellen ved intern rekruttering, mener vi at det ut i fra funnene i kategori 1 og kategori 2 kan se ut til å ligge noe i det han sier. Likevel mener vi det er nærliggende å tro at det finnes en risiko for å gå i en beslutningsfelle basert på likhetseffekter, også i de tilfeller man skal rekruttere på vegne av andre. Dette på bakgrunn av at det er naturlig å danne seg en positiv

oppfatning av personer man føler man har likhetstrekk med (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når dette er sagt, kan det faktum at informanten omtaler fellestrekk mellom intervjuer og kandidat som en felle, tyde på en bevissthet som reduserer risikoen for å gå i fellen. Dette tatt i betraktning kan det tenkes at en ekstern konsulent med bevissthet om temaet er mindre tilbøyelig til å gå i fellen enn det en intern rekrutterer vil være.

5.2.4 Påvirkning av andres meninger

Sammenligner man svarene fra rekrutteringsbyrået og kategori 1 og 2 er det nærliggende å tro at bedriftene i kategori 1 ikke er like klare over hvilke konsekvenser det kan gi å bli påvirket av andres meninger. Til forskjell fra kategori 1, er rekrutteringsbyrå og kategori 2 konsekvente på å si i fra at de ikke vil ha noen synspunkter på en kandidat.

En effekt som kan oppstå dersom man blir påvirket av andres meninger er glorie og horneffekten. Glorie og Horneffekten handler om en fordreining av vår oppfatning til en person enten negativt eller positivt. Er intervjueren blitt gitt gode synspunkter på en kandidat kan det påvirke intervjueren til å tilegne kandidaten en glorie, dette kan føre til at intervjueren ikke klarer å persipere kandidaten objektivt. Funnene våre tilsier at kategori 1 vil kunne oppleve denne effekten. Denne effekten vil påvirke persepsjonen til intervjueren og svekke hans vurderingsevne. En konsekvens av denne effekten kan være at man ledes inn i forankringsfellen. Forankring innebærer at vi tar utgangspunkt i en eller annen gitt størrelse eller verdi når vi skal gjøre anslag og vurderinger. Her vil hjernen legge uforholdsmessig stor vekt på den første informasjonen den mottar (Lai, 1999). Synspunktene informantene fra kategori 1 har fått om kandidaten de skal intervjuer, kan gjøre at de forankrer seg i andres synspunkter. Dette vil prege intervjuerens persepsjon og gjøre det vanskeligere å vurdere kandidaten objektivt opp i mot kravspesifikasjonen.

Bekreftelsesfellen er en annen felle som er lett å falle i dersom man blir påvirket av andres meninger. Dersom en intervjuer har fått synspunkter på en kandidat, er det fort gjort å søke etter bekreftelser fra kandidaten som passer til de

synspunktene vi har blitt gitt (Lai, 2009). Det kan tenkes at informantene i kategori 1 enten bevisst eller ubevisst har falt i bekreftelsesfellen gjennom å lete etter sider ved kandidaten som bekrefter synspunktene de har om kandidaten.

Funnene tyder på at kategori 1 har større risiko enn rekrutteringsbyrå og kategori 2 å falle i beslutningsfeller. Gjennom å være bevisste på hva andres meninger kan gjøre med vår vurderingsevne, senker rekrutteringsbyrået og kategori 2 risikoen for å bli påvirket av ulike effekter og ledes inn i beslutningsfeller.

5.2.5 “Feil” svar

Fra funnene kan det hevdes at kategori 1 havner i beslutningsfeller knyttet til hvordan de reagerer dersom en kandidat svarer ”feil” på et spørsmål. Om en kandidat gir et “feil” svar kan intervjueren tillegge kandidaten horneffekten. Det vil si at intervjueren vil persipere nesten alle holdninger og egenskaper ved kandidaten som negative (Kaufman og Kaufman, 2015). Som vi gjorde rede for i funnene har en av informantene fra kategori 1 fortalt at han syntes at det er svært negativt dersom en kandidat svarer feil og at dette påvirker hans videre syn av kandidaten. Dette tyder også på at intervjueren havner i forankringsfellen. Ved forankringsfellen tar man utgangspunkt i en størrelse eller en verdi, dette kalles et mentalt anker, som vi går ut i fra når vi videre skal gjøre anslag og vurderinger (Lai, 1999). Her kan det tenkes at det gale svaret blir det mentale ankeret for resten av intervjuet, da det kommer frem fra funne at informantene fra kategori 1 sitter igjen med et dårlig inntrykk dersom kandidaten svarer feil. Det faktum at informanten legger så stor vekt på dette kan føre til at man tar en for snever beslutning, som i følge litteraturen er en konsekvens av å havne i forankringsfellen.

Videre kan det tyde på at kategori 1 havner i avgrensingsfellen. En kan hevde at det er å lage seg en forenklet forståelse av problemet ved at man forankrer seg i en del av intervjuet og ikke ser på intervjuets helhet og deretter danner seg et fullstendig inntrykk av kandidaten. Beslutningen blir tatt med utgangspunkt i denne forenklingen og på denne måten kan dette, slik som forankringsfellen, også føre til at informanten kan ta en for snever beslutning.

Med utgangspunkt i funnene vi gjorde fra dybdeintervjuene kom vi frem til at rekrutteringsbyrået og kategori 2 er like i hvordan de oppfatter et ”feil” svar fra kandidater i en intervjusituasjon. Her antar vi at ingen av disse kategoriene vil havne i verken forankringsfellen eller avgrensingsfellen, samt vil de heller ikke tillegge noen av kandidatene glorie- og horneffekten. Denne antakelsen er basert på at informantene fra rekrutteringsbyrået og kategori 2 tar forutsetninger som gjør at vurderingen blir mer helhetlig. Rekrutteringsbyrået forteller at de har hele evalueringssystemet som de ser på, og vil dermed ikke bli påvirket i noen retning dersom en kandidat skulle svare galt på et spørsmål. Informantene i kategori 2 forteller at det er viktig å grave i dette under selve intervjuet og at de gir kandidaten en ny sjanse til å svare.

6.0 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven er å avdekke om man har bedre forutsetninger for forutsetninger for å unngå beslutningsfeller dersom man er en ekstern konsulent konsulent som rekrutterer for en oppdragsgiver, fremfor om bedriften rekrutterer rekrutterer selv. Dette er kartlagt gjennom relevant litteratur, dybdeintervjuer, dybdeintervjuer, analyse og drøftelse av funn. Med bakgrunn i dette har problemstilling for denne oppgaven vært som følger:

“Påvirkes risikoen for beslutningsfeller i en rekrutteringsprosess av hvorvidt hvorvidt rekruttering er blitt gjort internt av bedriften eller av et eksternt rekrutteringsbyrå?”

I denne delen av oppgaven vil vi konkludere på hvorfor noen av kategorien havner kategorien havner i ulike beslutningsfeller. Samtlige informanter har vist en viss en viss forståelse for de ulike beslutningsfeller som det er mulig å falle i under en under en rekrutteringsprosess. Det varierer imidlertid blant de ulike kategoriene kategoriene hvorvidt informantene er oppmerksomme på fellene underveis i i prosessen. Dette viser et avvik mellom forståelse og handling hos noen av av kategoriene.

Det kommer tydelig frem at graden av struktur på et intervju henger sammen med sammen med kvaliteten på beslutningene som tas underveis i prosessen. Basert på Basert på analysens funn antas det at rekrutteringsbyrået og *kategori 2* gjennomfører intervjuer med høyest grad av struktur, og at de dermed reduserer reduserer risikoen for å falle i ulike beslutningsfeller. Til motsetning benytter benytter *kategori 1* seg av halvstrukturert intervjuform. Her følger de til en viss en viss grad en oppskrift, men føler seg samtidig fram underveis. Ved å legge legge dette til grunn, utsetter de seg selv for stor risiko for å falle i beslutningsfeller.

Det antas å være svært viktig å ha faste evalueringsrutiner i en rekrutteringsprosess, slik at gjennomføringen er lik for de ulike kandidatene. Bli kandidatene. Bli det gjennomført på denne måten, vil kvaliteten på beslutningene

beslutningene som tas øke. Det er forbedringspotensial hos både *kategori 1* og *kategori 2*, da det fremkommer at ikke alle informantene fra disse kategoriene har faste evalueringsrutiner.

Informantene i *kategori 1* lar seg i større grad, enn de to andre kategoriene, påvirke av et sterkt førsteinntrykk av kandidaten som kommer til intervju. Rekrutteringsbyrå og *kategori 2* er på den annen side svært bevisste på hvordan førsteinntrykkseffekten fungerer. På bakgrunn av dette antas det at *kategori 1*, til forskjell fra rekrutteringsbyrå og *kategori 2*, vil ha en økt risiko for at førsteinntrykkseffekten påvirker hele intervjuet.

Det er viktig for en intervjuer å være klar over at man ubevisst kan vurdere en kandidat basert på hvilke inntrykk en tidligere kandidat har gjort. Det vil hjelpe intervjueren å kun vurdere kandidaten opp mot kravspesifikasjonen, i stedet for opp mot andre kandidater. Rekrutteringsbyrået og bedriftene i *kategori 2* har gode rutiner på hvordan de skal gjennomføre dette. Bedriftene i *kategori 1* har et forbedringspotensial da de ikke har noen rutiner for å hindre dette.

Når det gjelder fellestrekk mellom kandidaten og intervjueren, virker det ikke som rekrutteringsbyrået blir påvirket av likhetseffekten, ettersom de ikke skal jobbe sammen med vedkommende. Både *kategori 1* og *kategori 2* forteller at intervjuet fungerer bedre når intervjueren og kandidaten har god kjemi. Til forskjell fra *kategori 1*, understreker *kategori 2* at god kjemi ikke nødvendigvis betyr at dette er riktig kandidat. Med dette som grunnlag anses det å være høy sannsynlighet for at *kategori 1* har en vesentlig større risiko enn rekrutteringsbyrået og *kategori 2* for å bli påvirket av likhetseffekten.

Når det gjelder påvirkning fra andres meninger viser denne oppgavens funn at *kategori 1* har et forbedringspotensial. Dersom bedriftene i *kategori 1* hadde vært bevisste på hvordan andres meninger påvirker vår persepsjon, ville deres oppfatninger av en kandidat blitt mer objektive, og dermed ikke så forankret i andres synspunkter.

Med bakgrunn i funn fra intervjuene antas *kategori 1* å være den kategorien som har størst risiko for å gå i beslutningsfeller, knyttet til “feil” svar fra kandidaten i intervjuet. Dette skyldes antakelig mangel på bevissthet rundt konsekvensen av ikke å evaluere intervjuet helhetlig. Dette vil føre til at intervjueren blir for opphengt i kandidatens gale svar.

Oppsummert avdekker undersøkelsen at *kategori 1* er den som har størst risiko for å havne i beslutningsfeller. Denne kategorien har ingen egen HR-avdeling og anvender byrå ved rekruttering. *Rekrutteringsbyrået* sine konsulenter er spesialister innenfor rekruttering. Noe som innebærer at de har bred kompetanse innenfor feltet og det antas dermed at de vil unngå beslutningsfeller. Vi antar at dette ofte vil være tilfellet for bedriftene i *kategori 2* også, da de har egne HR-avdelinger med ansatte som også har rikelig med kompetanse innenfor dette feltet. Dette tyder på at disse to kategoriene har et bedre utgangspunkt for å unngå typiske feller ved beslutninger, enn *kategori 1*. At *rekrutteringsbyrået* siler ut noen få kandidater som vil være kompetansemessig godt stilt til jobben, vil for bedriftene i kategori 1 være svært fordelaktig. Dette vil føre til at konsekvensene av eventuelle feilbeslutninger ikke vil være like store for bedriften, fordi *rekrutteringsbyrået* har kvalitetssikret kandidatene.

Til tross for at *kategori 2* har HR-avdeling, vil de likevel ha noe større risiko for å havne i beslutningsfeller enn rekrutteringsbyrået. Dette kan skyldes at rekrutteringsbyrået lettere vil kunne vurdere kandidatene mer objektivt, da de ikke skal jobbe videre med personene som blir ansatt.

Som et svar på denne oppgavens problemstilling avdekker analysen at risikoen for å gå i beslutningsfeller til en viss grad påvirkes av om man er en ekstern rekrutterer eller en intern rekrutterer. Likevel ser man at det som i størst grad påvirker risikoen, er om de som skal drive med rekruttering besitter den nødvendige kunnskapen og kompetansen på dette området.

Referanseliste

- Arnold, J. & Randall, R. (2016). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (6th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Bloisi, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Grennes, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grimso, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2015). *Metode og dataanalyse Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Trondheim: Høyskoleforlaget.
- Kafmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuncel, N. R., Ones, D. S. & Klieger, D. M. (2014). In Hiring, Algorithms Beat Instinct. *Harvard Business Review*, 2014(May).
Hentet fra: <https://hbr.org/2014/05/in-hiring-algorithms-beat-instinct>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (1999). *Drømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. L. (Red.). (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.).

Oslo: Gyldendal Akademisk.

Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass* (2. utg.).

Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Rekrutteringsprosessen

1. Hvilke verktøy bruker dere i en rekrutteringsprosess?
2. Hvordan kommer dere i kontakt med aktuelle kandidater?
3. Har dere strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform?
4. Bruker dere en mal når dere har intervju?
5. Hva inkluderer dere i malen?
6. Lager dere en kravprofil?
7. Lager dere en stillingsbeskrivelse?
8. Hvilke evalueringsrutiner gjennomføres etter dere har hatt alle intervjuene?

Beslutningsfeller

9. Fortell om en gang du hadde en person på intervju som umiddelbart (nesten i det personen kom inn av døren/du hilste på ham/henne) gjorde et sterkt inntrykk
10. Har du intervjuet en person du kjenner eller har hatt kjennskap til før?
Hvordan håndterte du i så fall denne situasjonen?
11. Har du merket at du vurderer en person i forhold til personen som var på intervju før i stedet for en kravprofil?
12. Fortell om en gang du hadde en person på intervju du hadde mye til felles med.
13. Har du blitt påvirket av andres meninger om en person du skal intervjuer?
14. Dersom en kandidat har gitt et gjennomgående godt inntrykk på intervju, men svarer «feil» eller ikke svarer på et spørsmål, hvor mye påvirker det din vurdering?
15. Hvor mange intervjuere er dere?
 - Har det hendt at dere har hatt ulik mening/oppfatning etter et intervju?
 - Hvordan takler dere det?
 - Hva blir resultatet?

Vedlegg 2: Transkriberte intervjuer

Rekrutteringsbyrået

Informant 1

Rekrutteringsprosessen:

Hvilke verktøy bruker dere i en rekrutteringsprosess?

Vi har akkurat gått over til et nytt rekrutteringsverktøy recman. Det hjelper oss å strukturere hele prosessen. Søkerne registrer sin søknad og cv og får automatisk et svar om at vi har mottatt dette. Vi bruker dette systemet til gå igjennom kandidatene og det å sette dem inn i grovsorteringen og grupper. Før vi går videre på detaljnivå. Det er verktøyet vi bruker i prosessen i tillegg så tester vi. Som regel 2 tester. Både kognitive evne test, som heter ace, og Mpa. En master person analyse. Ofte utelukker evnetesten og kun benytter oss av MPA.

Når vi har fått silt kandidater, så har vi et strukturert kompetansebasert intervju oppsett. Med de samme spørsmålene stilt i den samme rekkefølgen, for at vi skal kunne bedømme på en så god måte som mulig.

Hvordan kommer dere i kontakt med aktuelle kandidater?

Tidligere mest annonsering, ikke så mye search. I dag krever de fleste rekrutteringsoppdragene search i tillegg til annonsering. Til alle stillingene bruker vi finn. Men er det mer spesialiststillinger, forsøker vi også å benytte oss av AP.no DN.no og forskjellige fagsider som tekniskukeblad, bygg.no. Vi prøver å spisse oss mot de gruppene vi skal forsøke å finne mennesker hos. Så er det å benytte nettverk og egne databaser for å searche etter de riktige personene.

Har dere strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform?

Vi forsøker å være så strukturerte som mulig, men vi er vel litt ustrukturerte innimellom. Det er en dialog mellom to mennesker, så vi prøver å ikke være for strict. Intensjonen vår med å møte en kandidat er ikke å få se svetteperler på panna til kandidaten, men å finne ut hvem er som er bak dette skallet og inni denne kroppen. Og det er det som kommer frem hvis de blir valgt til jobben. Viktig å

skape en god stemning og gode dialog. Vi har ingen voldsomme vonde spørsmål som skal sette kandidaten på prøve.

Bruker dere en mal når dere har intervju?

Mal. Ja.

Hva inkluderer dere i malen?

Personlige spørsmål, men det er en del spørsmål som vi ikke lov til å stille. Men så personlig som det er lov å stille. Det går på erfaring, faglig kompetanse. Litt på hva de ser på fremover og hvorfor de tror de er den riktige til den stillingen. Det er vel den grovinndelingen.

Lager dere en kravprofil?

Ja, alltid. Vi lager et forslag ut fra vår erfaring til oppdragsgiver med kravene som de har stilt i forhold til jobbanalysen. Uten en god kravprofil er det veldig vanskelig å finne riktig kandidat. Da blir det nåla i høystakken. En god kravprofil/jobbanalyse er grunnlag for en god annonse.

Lager dere en stillingsbeskrivelse?

Nei, det gjør oppdragsgiver.

Hvilke evalueringsrutiner gjennomføres etter dere har hatt alle intervjuene?

Noen tilfeller sitter vi kun igjen med en person, etter frafall på tester. Da stiller vi vedkommende kandidat opp i mot de ønskene og behovene som er skissert og satt opp i forhold til stillingen. Vi ser på testene. Testene er ikke fasit, men gir oss en veldig god hjelp til å stille de riktige spørsmålene og borre litt i de avvik eller litt spesielle svar som kommer ut fra testen. De kognitive evnene i tillegg til motivasjon kan på sikt være bedre enn erfaring.

Beslutningsfeller:**Fortell om en gang du hadde en person på intervju som gjorde et sterkt førsteinntrykk**

Det skjer egentlig veldig ofte. Det er sjelden du blir skuffet og vil få tiden til å gå fort. Ser ganske fort om kandidaten passer til kravprofilen. Veldig ofte at du føler ”Yes, her kommer personen ” men da er jeg ikke profesjonell. Så jeg må nullstille til neste intervju.

Har du intervjuet en person du kjenner eller har hatt kjennskap til før, hvordan håndterte du i så fall denne situasjonen?

Ja. Det viktige da er å skille mellom det private og profesjonelle. Gjerne si ifra før intervjuet at dette kan virke litt kunstig, men vi må gjennom dette her. I tillegg er jo dette noe oppdragsgiver får se. Når vi presenterer kandidatene til oppdragsgiver er dette gjennom noen permer eller filer. Hvor de får stillingsannonsen, jobbanalysen og kriteria/personprofil. Alt av personlige data, inkludert cv. Intervjuet i sann tid.

Har du merket at du vurderer en person i forhold til personen som var på intervju før i stedet for en kravprofil?

Ja det er veldig fort gjort å gjøre. Men det er viktig å forsøke å nullstille så godt som mulig. Men ja vi er bare mennesker og ikke maskiner.

Fortell om en gang du hadde en person på intervju du hadde mye til felles med.

Kommer ikke på noe. Men du merker veldig fort at positive, løsningsorienterte og framoverlente folk, da føler du en kjemi. Og hvis du samtidig kan legge på seriøsitet og struktur. Noen intervjuer er vanskelig å få til en god dialog, men de fleste tilfeller går dette veldig greit.

Har du blitt påvirket av andres meninger om en person du skal intervjuer?

Ja. Det hender at oppdragsgiver kommer med kandidater. Eller kolleger eller nettverket spiller inn kandidater. Ved internsøkere, sier jeg til oppdragsgiver at jeg

ikke vil ha noe informasjon om verken personen eller jobbutførelse. Men igjen vi er ikke maskiner.

Dersom en kandidat har gitt et gjennomgående godt inntrykk på intervju, men svarer feil eller ikke klarer å svare på et spørsmål, hvor mye påvirker det din vurdering?

Ikke mye. Da må det i så fall være et viktig spørsmål. Som du forventer at de må svare på. Hvis ikke så er det helhetsinntrykket man sitter igjen med.

Hvor mange intervjuere er dere?

Stort sett en per intervju. Med mindre det er tyngre stillinger da er vi to.

Har det hendt at dere har hatt ulik mening/oppfatning etter et intervju?

Ja, men vi blir stort sett enig om det er pluss eller minus. Og hva som er pluss eller minus.

Hvordan takler dere det?

Som nevnt tidligere blir vi enig om hva som er pluss eller minus ved de forskjellige kandidatene.

Hva blir resultatet?

Resultatet er det viktigste og det er at kunden og kandidaten er fornøyde.

Informant 2***Rekrutteringsprosessen:*****Hvilke verktøy bruker dere i en rekrutteringsprosess?**

Vi bruker et rekrutteringsverktøy som heter recruitment manager. Som vi får alle søknadene inn i. Der har vi også en kandidatdatabase sånn at kandidater kan registrere seg selv. Så kan vi søke fritt i dette. Men de aller fleste prosessene vi har er knyttet opp i mot faste oppdrag i bedrifter og da søker kandidaten en spesifikk jobb. Det vanlig da er at kandidaten laster opp en cv og et søknadsbrev med varierende kvalitet.

Hvordan kommer dere i kontakt med aktuelle kandidater?

Det er gjennom annonsering, de aller fleste er nettmedier. Finn og Linkin er de to mest brukte databasene hos oss.

Har dere strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform?

Vi har strukturert intervjuform

Bruker dere en mal når dere har intervju?

Vi har ulike maler på forskjellige type stillinger. Vi har et skjema som vi utvikler i forhold til den spesifikke stillingen for å avdekke spesielle kompetanser.

Strukturert kompetansebasert intervju som det heter.

Hva inkluderer dere i malen?

Hensikten med det strukturerte intervjuet er å få bekreftet det kandidaten har sagt selv, i tillegg til at avdekke det som er nødvendig knyttet til hans eller hennes fremtidige suksess i jobben. Strukturerte verktøy som tester, bruker vi for å øke den prediktive validiteten.

Lager dere en kravprofil?

Ja vi lager en kravprofil. Vi har en jobbanalyse som det hele starter med. Vi har et strukturert skjema med 28 punkter som vi går igjennom sammen med oppdragsgiver. Dette danner grunnlaget for stillingsannonsen. I tillegg er det det vi sammenholder kandidatene med når vi skal gjøre en seleksjon.

Lager dere en stillingsbeskrivelse?

Stillingsbeskrivelse lager oppdragsgiveren.

Hvilke evalueringsrutiner gjennomføres etter dere har hatt alle intervjuene?

Det er ikke alle som kommer til intervju eller får ta tester. Så vi bruker i noen tilfeller testen også som et seleksjonskriteria. På en del stillinger må vi sjekke at kandidaten er smart nok gjennom evnetester. Vi bygger opp en seleksjonsmatrisen hvor vi ser på fem ting. Motivasjon og personliginntrykk, resultat fra evnetesten, vi ser på personprofilen, utdanning og erfaring.

Beslutningsfeller:**Fortell om en gang du hadde en person på intervju som gjorde et sterkt førsteinntrykk**

Ja, det har jo gått begge veier. Noen har diskvalifisert seg i måten de hilser på eller har forberedt seg til intervjuet. At de kanskje ikke vet hvilken jobb de har søkt på engang, det gir jo inntrykk hver gang. Eller at de sitter og leser om sine kvalifikasjoner ut ifra hva som står i annonsen. Men det er jo også enkelte som har brennende lyst til å jobbe i en bestemt bedrift. Som kommer med en motivasjon og som gir et godt personlig inntrykk.

Har du intervjuet en person du kjenner eller har hatt kjennskap til før, hvordan håndterte du i så fall denne situasjonen?

Ja det gjør jeg ikke aleine. Da tar jeg med en kollega på intervjuet hvis jeg har kjennskap til kandidaten. For å sikre objektivitet rett og slett.

Har du merket at du vurderer en person i forhold til personen som var på intervju før i stedet for en kravprofil?

Ja. Det gjør vi hver gang. Det er jo den største feilkilden hos rekruttøren. Vi er jo bare mennesker, derfor er vi nødt til å bruke verktøy. Gode intervjuer henger igjen. Eller hvis man finner den rette selv om det er mange kandidater igjen.

Fortell om en gang du hadde en person på intervju du hadde mye til felles med.

Ja. Det skjer egentlig stadig vekk. Det er en felle at kandidaten og intervjueren har samme hobby eller yrkesbakgrunn. Likevel tror jeg risikoen for å gå i den fellen er større hvis du skal rekruttere internt istedenfor eksternt. Siden da skal intervjueren og kandidaten jobbe sammen. Men gjelder å være bevisst på at kandidat kan forsøke å ”lure” intervjuer om at de har felles interesser. Men jeg går ikke på den.

Har du blitt påvirket av andres meninger om en person du skal intervjuer?

Ja, men andres meninger kommer ofte senere i prosessen, gjerne i forbindelse med referanser. Referansene har relativt liten prediktiv relabilitet. Vi kan ikke legge overdreven vekt på en uttalelse. En person som har vært flink i en jobb et sted, er ikke nødvendigvis flink et annet sted.

Dersom en kandidat har gitt et gjennomgående godt inntrykk på intervju, men svarer feil eller ikke klarer å svare på et spørsmål, hvor mye påvirker det din vurdering?

Må sette det inn i den store sammenhengen. Vi har hele evalueringssystemet som vi ser på så det kan ikke være et eller to feil svar som avgjør hele intervjuet. Vi må tenke på at det er en sammensatt evaluering vi holder på med.

Hvor mange intervjuere er dere?

Som regel gjør vi intervjuet alene. Det hender i noen prosjekter at jo nærmere slutten man kommer så blir flere personer inkludert i prosessen. Men screeningen og førstegangsintervjuet tar vi alene. I prosjekter hvor vi er flere om prosjektet er vi som oftest to på intervjuene. Da er det en som skriver og en som observerer.

Har det hendt at dere har hatt ulik mening/oppfatning etter et intervju?

Det hender at vi har vært uenig etter intervjuet

Hvordan takler dere det?

Da lister vi opp plusser og minuser. Lage en T-konto på tavla og se på styrker og svakheter. Vi må fokusere på det kandidaten kan og ikke kan.

Hva blir resultatet?

Der er nok vi flinkere til å være objektive enn oppdragsgiveren. Oppdragsgiver forventer at folk skal kunne mye mer enn det er mulig å kunne uten å jobbe i bedriften.

*Kategori 1***Informant 3*****Rekrutteringsprosessen:*****Hvilke verktøy bruker dere i en rekrutteringsprosess?**

Vi har ikke egne verktøy, vi bruker rekrutteringsbyrået.

Hvordan kommer dere i kontakt med aktuelle kandidater?

Via rekrutteringsbyrået. Men de bruker mye Finn og egen base.

Rekrutteringsselskapene har jo egen base med kandidater. Og så er det vel annonser på finn som vi stort sett har gjort sammen med de.

Har dere strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform?

Rekrutteringsbyrået har strukturert. Vi har også et eget skjema her for intervjuene som vi gjør med de, ja som regel er det tre til fem kandidater, som regel er det tre, når rekrutteringsbyrået er ferdig med det de skal gjøre. De har førstegangsintervjuet, det har de alltid og da er ikke vi med, etter det kommer de med minst tre til fem kandidater. Disse er da ganske godt stilt til jobben. Så da er det tre gode kandidater som vi prater med.

Bruker dere en mal når dere har intervju?

Ja, vi har det skjema da.

Hva inkluderer dere i malen?

Relevante spørsmål.

Lager dere en kravprofil?

Vi lager et oppsett til rekrutteringsbyrået. Ja det er en kravprofil. Et spesielt skjema vi fyller ut med alt av opplysninger om ønsker vi har for stillingen.

Lager dere en stillingsbeskrivelse?

Ja.

Hvilke evalueringsrutiner gjennomføres etter dere har hatt alle intervjuene?

Vi bruker rekrutteringsbyrået. De fyller ut et eget skjema som de har. Det er et intervjukskjema, som vi går igjennom. I tillegg så gjør de en sånn undersøkelse, en sånn personlighetssjekk, en spesiell test som de har. I tillegg til skjemaene vi får fra rekrutteringsbyrået så går vi igjennom det skjema vi har selv med forskjellige punkter og så tar vi referansesjekk og sånne ting.

Beslutningsfeller:**Fortell om en gang du hadde en person på intervju som umiddelbart (nesten i det personen kom inn av døren/du hilste på ham/henne) gjorde et sterkt inntrykk**

Jeg har sikkert ansatt mer enn 30 personer i mitt liv. Jeg har hatt personalansvar i veldig mange år. Så opp igjen årene opplever du en del rare kandidater som søker på alt av stillinger. Men så får du de få som vi sitter igjen med til slutt. Da ser du jo at du har kjemi med personen eller ikke. Det faglige og kompetanse og alt det der er jo sila ut gjennom rekrutteringsprosessen, så du sitter igjen med ganske få kandidater. Så da er det veldig ofte sånn at man kan for eksempel ansette alle tre. Fordi kvalifikasjoner og kompetansemessig er det dyktige nok. Da er jeg spesielt på utkikk etter personlighet. Om personen har den personligheten som passer inn i gruppa vår. Det er det viktigste.

Har du intervjuet en person du kjenner eller har hatt kjennskap til før?**Hvordan håndterte du i så fall denne situasjonen?**

Ja. Det er to fra den gamle arbeidsgiveren min som har vært inne på intervju. Han ene begynte som lærling her, men har slutta. Men han andre jobber fortsatt her. Hvis det er noen som søker, så må man være litt selektiv fordi man kan ikke ta inn folk som man kjenner som ikke er innafør. Det er en utfordring med folk du kjenner som søker på jobb her, også vil man ikke ha han.

Har du merket at du vurderer en person i forhold til personen som var på intervju før i stedet for en kravprofil?

Ja, det kan nok tenkes at du gjør ja.

Fortell om en gang du hadde en person på intervju du hadde mye til felles med.

Ja. Det kan være litt sånne fritids ting da. Jeg ansatte akkurat en selger som driver med samme hobby som meg. Så det er klart at da får du litt å prate om da. Hvis du sitter der helt stille på intervju så er det vanskelig å få samtalen til gå, samtalen går mye lettere hvis det er en du har mye til felles med.

Har du blitt påvirket av andres meninger om en person du skal intervju?

Ja, andre medarbeidere ja.

Dersom en kandidat har gitt et gjennomgående godt inntrykk på intervju, men svarer «feil» eller ikke svarer på et spørsmål, hvor mye påvirker det din vurdering?

Hvis vi merker at en kandidat er stressa eller svarer feil, så kan vi ta han igjen til et nytt intervju. Det er en veldig viktig prosess og velge riktig kandidat. Den største feilen vi gjør for et selskap er å ansette feil folk.

Hvor mange intervjuere er dere?

Det kommer litt an på. Vi har nettopp ansatt en selger. Vi har flere kontorer i tillegg til dette. Vi har kontorer i flere byer. Også har vi jo servicefolk og selgere som vi har rundt i hele Norge. Så for eksempel vi ansatte en selger i en annen by, så var han som er teamleder eller avdelingsleder der nede og så var salgssjefen

med og så var jeg med. Så da var vi tre stykker. Så det kommer litt an på. Skal jeg ansette en salgssjef så er det ofte bare meg ikke sant. Det kommer litt an på type stilling. Vi ansatte en tekniker i annen by, da var hele kontoret derifra med. Også teknikerne, fordi det er de som skal gå sammen da. Så da fikk alle være med. Det ble litt sjokk for disse som var inne kanskje. Vi var fem.

Har det hendt at dere har hatt ulik mening/oppfatning etter et intervju?

Ja, det hender. Rekrutteringsbyrået hadde vært i byen først og hatt intervju med 11, så valgte han ut tre og alle de tre kunne vi ha ansatt, men da sitter å leser litt i forhånd på det han har skrevet i intervjukjemaene og så har vi intervjuene og hele gruppen var faktisk enige om at han kandidaten var best, han jeg ansatte. Han er veldig bra han ass. Så det er egentlig ikke så vanskelig det der.

Hvordan takler dere det?

Nei, jeg pleier å høre og lytte litt jeg. Hvis det er en som vi absolutt ikke skal ha, så pleier jeg å si ifra. Hvis det er to-tre kandidater det står og noen av de som skal jobbe tettest med en mener at han passer bedre enn eller har mer lyst til å jobbe med han enn han, så pleier jeg å høre på det. Det viktige er at man har kollegaer og man kan samarbeide så funker det.

Hva blir resultatet?

Det er utfordringen da. Altså nå blir vi som regel enige til slutt.

Informant 4

Rekrutteringsprosessen:

Hvilke verktøy bruker dere i en rekrutteringsprosess?

Vi gjør det i hovedsak på to måter. Enten så rekrutterer vi selv, fordi at vi vet hvem vi vil ha, og går ut og prøver å hente vedkommende. Det har jeg nettopp

gjort. Jeg signa to stykker her om dagen. Og da har jeg ikke brukt *Rekrutteringsbyrået*. De var ikke innblanda der, fordi at jeg visste hvem jeg ville ha og jeg tok kontakt med de, og det har vært en lang prosess. Vi har holdt på å snakke sammen i noen måneder, men det landet her om dagen. Så det er den ene måten vi gjør det på. Og da er det ofte at vi ser konkurrenter eller kolleger i den bransjen som vi er i, og verden er ikke større enn at man kjenner litt til hverandre, man ser hvem som utmerker seg. Det er ofte foranledningen da – han fyren der eller hun der begynner å bli veldig bra. Så det er den ene måten, og da trenger man ikke hjelp. Da tar man telefonen opp og ringer og ber om en prat og prøver å få ballen til å begynne å rulle.

En annen måte er jo at man setter opp en kravspekk. Skal man gå ut å hente noe så må man jo vite hva man er på jakt etter. Hvis ikke så blir det i hvert fall vanskelig. Det er vanskelig nok fra før. Men man kan gjøre jobben selv.

Og det tredje er å bruke et rekrutteringsbyrå. Og de siste åra så har jeg jobbet en del med *Rekrutteringsbyrået* og *Rekrutteringskonsulenten*. Og det er jo det man gjør, og man kjøper seg jo hjelp. Man vet jo hva man vil ha. Og man er jo involvert åkke som, men du sparer deg selv for en del jobb. Det er annonsering og det kommer inn søknader og du skal sile og du skal vurdere og så videre. Så *rekrutteringskonsulenten* pleier å kjøre den prosessen og det koster noen kroner, men du kjøper deg tid. Det er det du gjør, rett og slett. Og forhåpentligvis så kjøper du hjelp av noen som er kompetente på det de holder på med. Også får man presentert – har jeg bedt om hver gang – å få tre kandidater. Også velger jeg blant de tre. Eller forkaster alle tre, det har også skjedd.

Hvordan kommer dere i kontakt med aktuelle kandidater?

Ja, det er jo på den måten jeg nettopp sa nå. At vi enten finner en person som vi vet at okei, vedkommende må vi prøve å få inn her, eller så blir man presentert fordi man kjøper seg hjelp.

Har dere strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform?

Halvstrukturert, vil jeg si. Fordi at nå har jeg vært i arbeidslivet noen år og jeg har vært mange år i denne bransjen her, og jeg vet stort sett hva jeg er på jakt etter. Så du har jo en mal litte grann som du følger. Jeg prøver gjerne å liksom, man har jo

sittet på andre siden av bordet selv og vet at man er litt nervøs og det handler litt om å prøve å få folk til å slappe av litt. Første runde blir litt sånn prøve å liksom røyke ut litt sånn hvordan type er dette her. Det er veldig viktig at man fungerer i miljøet her og at det er personlighet og type persom man er liksom. Det er viktig. Ikke bare det faglige. Vi bruker mye av døgnetts våkne timer på jobb, og ja, det blir viktig. Så det er en blanding av at det er litt at man føler seg litt fram og at man har en oppskrift man følger litte grann, for å si det sånn.

Bruker dere en mal når dere har intervju?

Ja.

Hva inkluderer dere i malen?

Nei, det er jo grovt sett så handler det jo om å avdekke. Du har faglige kvalifikasjoner i forhold til den type jobb du er på jakt etter, også er det personlige egenskaper. Det er grovt sett de to tinga. Helst vil man jo at begge deler skal falle rimelig godt på plass, ikke sant. Men hvis du har en person som ikke har nødvendigvis de faglige egenskapene eller kvalifikasjonene på plass, så er man jo veldig opptatt av personligheten og de personlige egenskapene. Fordi at da handler det jo i veldig stor grad om du tror på individet du har foran deg, at det er en person som det går an å trene, forme, lære opp til å bli det vi vil ha. Vi har ikke ett eneste standard produkt. Vi har, jeg har mange eksempler, jeg har vært i bransjen i over tretti år, og jeg har mange eksempler på folk som har vært en suksess i andre bransjer og som kommer hit og de får det ikke til. Fordi at jeg kan ikke plukke opp et eller annet og si at dette er hva jeg selger. Ser sånn ut, kan fåes i flere ulike farger, koster så mye, hvor mange vil du ha. Jeg har ingenting som er standard. Vi skaper unike løsninger hver eneste gang. Det er kundespesifikt alt sammen. Og det er det ikke alle som fikser, fordi at hvis du gjør en feil så har vi tapt penger med en gang. For det er ikke sånn at Hansen betalte ikke så da tar du den tilbake og selger den til Olsen i stedet, fordi Olsen han skal ha noe helt annet i vårt tilfelle, ikke sant. Og vi er ikke alene om å ha det sånn, men her er det i hvert fall sånn. Ja så, så liksom vi har ikke noe på hylla, vi har ikke noen standardartikler, det er liksom ja.

Lager dere en kravprofil?

Ja.

Lager dere en stillingsbeskrivelse?

Ja, vi prøver jo det også. Det gjør vi. Det er jo litt ulikt hvordan ting ser ut, for bedriften i Norge så er vi en salgs- og gjennomføringsorganisasjon, som er en del av en gruppe som opererer i Norden; Norge, Sverige, Danmark, Finland. Vi er to-tre og tretti ansatte her i Norge. Pluss at vi leier inn masse, spesielt på montasjesiden. For vi leverer ikke bare fysiske produkter, men vi monterer og får det opp å stå. Men det er freelancere de montørene, så de kommer liksom i tillegg. Ja, det kommer litt an på hvilken type jobb det er. For her på huset da, så er det selgere, kammer, junior-folk på salgsiden, det er prosjektledere, det er prosjektkoordinatører, det er en økonomiavdeling, det er to montasjeledere, det er en grafisk avdeling, med fire designere, det er lagerfolk. Vi sitter også i en annen by. Vi har egentlig hovedlageret vårt i denne byen for det er billigere kvadratmeter å leie der nede enn det er her i Oslo.

Så det kommer jo litt an på, men ja, vi, du har jo en kravspekk. Du har det, og du må jo fortelle hva du er på jakt etter og hva jobben handler om. Så ja, jeg vil si, jeg vil si det.

Hvilke evalueringsrutiner gjennomføres etter dere har hatt alle intervjuene?

Det er godt spørsmål. Altså igjen da, hvis du vet hvem du er på jakt etter, så tar du jo en, altså da kjenner, man kjenner gjerne vedkommende fra før av, hvert fall gjør jeg det, som har vært med så lenge. Og du er jo egentlig i stor grad litte grann på jakt etter å få bekreftet det du tror du vet. Og hvis du har en person i kikkerten – det er han jeg eller hun jeg vil ha – hvis ting stemmer da underveis her så blir det jo sånn. Så enkelt er det. Er det at du blir presentert for kandidater eller har noen å velge mellom, så gjør du jo en sammenligning, og du prøver jo å se opp i mot kravspekken du har satt opp og det du var på jakt etter – hvem passer best her? Og verden er jo sånn at det perfekte mennesket jobber verken her eller andre steder liksom. Det perfekte mennesket finnes jo ikke. Og veldig ofte så er det jo sånn at du må vekte hva veier tyngst for oss. Det er ofte sånn at du får ikke alt du ønsker deg i en og samme kropp liksom.

Jeg gjør en eller annen vurdering, jeg vet ikke om jeg kan si at vi har noe jeg kan lete fram, jeg har noen skjemaer og jeg har mye rart liksom, men magefølelsen er også viktig altså. Den er nemlig sjelden helt feil. Tør jeg påstå. De fleste tror kanskje at de er bedre menneskekjennere enn de egentlig er, og det stemmer sikkert, men den vekter litt den og. Også prøver man jo å liksom være objektiv og liksom liste opp en del kriterier og krysse av og liksom, det er en samlet vurdering. Jeg vet ikke hvor proffe vi er jeg, men man gjør så godt man kan og noen ganger så bommer man, dessverre. Og det er det verste av alt, for det er dyrt. Du har kasta bort masse tid, du har kasta bort masse penger. Så det er viktig å prøve å bruke litt tid på der da – å gjøre en ordentlig jobb.

Men sånn som i det tilfellet jeg fortalte om nå – disse to som jeg signerte her om dagen – han ene har jeg kjent siden, jeg tør ikke å si hvor lenge jeg har kjent han, så jeg vet hva det er. Han andre kjenner ikke jeg spesielt godt fra tidligere, men andre her gjør det. Og møtt de og snakket med de og spurt og gravd og holdt på i, nei jeg vet ikke hvor mange møter vi har hatt jeg. Mange. Og de har spurt de og. Så vi har holdt på i, ja som jeg sa, i noen måneder faktisk. Jeg føler meg rimelig trygg på at det kommer til å gå veldig bra.

Det foregår på litt ulike måter, her hos oss i hvert fall.

Beslutningsfeller:

Fortell om en gang du hadde en person på intervju som umiddelbart (nesten i det personen kom inn av døren/du hilste på ham/henne) gjorde et sterkt inntrykk.

Jeg har hatt noen som er veldig sterkt inntrykk i negativ retning dessverre.

Det går litt på det personlig, de kommer uflidd og ustelt og dårlig foreberedt. Da mister jeg interessen og tenker på hvordan jeg kjappest mulig kan avslutte denne seansen. I positiv retning, så kommer jeg ikke på noen. Ingen som har gitt meg et sånn “wow” opplevelse.

**Har du intervjuet en person du kjenner eller har hatt kjennskap til før?
Hvordan håndterte du i så fall denne situasjonen?**

Ja, det har jeg. Det har jeg. For ikke så veldig lenge siden, så var det en fyr som jeg gikk på skole sammen med faktisk. Han søkte jobb her. Og jeg håndterte det på den måten at jeg tok med meg en person, tok med salgssjefen. For dette var en stilling i salg det var snakk om. Også tok vi en prat med vedkommende, og ja, han nådde ikke opp rett og slett. Og det var det bare å si, liksom. Jeg synes egentlig ikke det er så veldig vanskelig jeg. Jeg synes det er mye bedre å kalle en spade for en spade. Hvis du sier ting på en ordentlig måte, så kan du si det meste til folk. Hvis du oppfører deg ordentlig og er ærlig. En liten forklaring kan være på sin plass kanskje. Men man skylder jo ikke det heller egentlig. Man skal oppføre seg mot andre som man ønsker å bli behandla selv. Og da kan folk ta ganske tøffe beskjeder og jeg synes ikke det der er så vanskelig jeg.

Har du merket at du vurderer en person i forhold til personen som var på intervju før i stedet for en kravprofil?

Ja, det har jeg nok. Det må jeg være ærlig å si. Det blir lett at man sammenligner. Så det er nesten vanskelig å, eller det er vanskelig å unngå synes jeg. Men, ja.

Fortell om en gang du hadde en person på intervju du hadde mye til felles med.

Ja, altså de to siste ansettelsene nå så føler jeg jo at jeg har en del til felles med særlig den ene av de to. Litt lik personlighet kanskje, og litt opptatt av de samme tinga. Det har skjedd før og at man har møtt folk som man liksom føler at man har noe til felles med og som det er lett å av den grunn kanskje like. Og da tenker jeg at da skal man jo også egentlig være litt på vakt. Fordi at det kan være en liten sånn felle, at du liksom, jeg kunne godt tenke meg å ha folk som er litt like meg på, eller i hvert fall litt like den jeg har vært, på en del områder. Men samtidig så tror jeg det er veldig bra at man har forskjellige folk i arbeidsmiljøet også.

Har du blitt påvirket av andres meninger om en person du skal intervju?

Helt sikkert. Kan ikke gi deg noe eksempel, men det vil jeg tro at jeg har. jeg er som folk flest, jeg er jo påvirkelig. Så hvis det er sagt at dette her vet du, dette, det

kan være *rekrutteringskonsulenten*, han har jeg tro på, han er kjempe bra. Men jeg prøver jo å gjøre meg opp min egen mening da, og det er klart at det er litt lettere, faktisk, med årene. Du blir jo litt tryggere på deg selv. Det er ikke så mange fordeler med å bli eldre folkens, men du gir litt mer bengen i hva alle andre mener og står litt mer støtt på egne ben.

Dersom en kandidat har gitt et gjennomgående godt inntrykk på intervju, men svarer «feil» eller ikke svarer på et spørsmål, hvor mye påvirker det din vurdering?

Ja, men hvis han svarer feil og ikke klarer å avare holdt jeg på å sagt så da har han jo egentlig ikke gitt et godt inntrykk, tenker jeg da. Altså han/hun kan jo ha gitt et godt inntrykk på den måten at det ser ut til å være en sympatisk person eller at det er en veldig , det er sånt man ikke skal si holdt jeg på å sagt, men at det er en veldig pen dame da eller jente eller et eller annet sånt, men det føler jeg at jeg klarer å heve meg over ass. Så hvis man ikke, da tenker jeg at nei men da har man ikke gitt noe godt inntrykk. Fordi da, nei det mener jeg. Da har man ikke det. Da, her er det noe gærent liksom. klarer ikke å svare på det jeg spør han om eller du svarer feil, eller du visste ikke det. Det går ikke.

Hvor mange intervjuere er dere?

Som regel 2.

Har det hendt at dere har hatt ulik mening/oppfatning etter et intervju?

Ja.

Hvordan takler dere det?

Diskuterer og prøver å finne en løsning. Finne hvor vi er uenige og hva vi er uenige om.

Hva blir resultatet?

Så blir det kanskje en runde til. Det blir det jo veldig ofte. Det er aldri en runde med intervjuer- det er to-tre som regel. Så det har skjedd. Og som holdt på å sagt så får man jo prøve å finne ut hvem som har rett holdt på å sagt. Eller hva. Ja, grave litt i det. Det er jo ikke noe annen måte å håndtere det på.

Kategori 2

Informant 5:

Rekrutteringsprosessen:

Hvilke verktøy bruker dere i en rekrutteringsprosess?

Vårt rekrutteringsverktøy heter HR-manager Talent solutions.

I tillegg så bruker vi aktivt LinkedIn for search og prosjekter opp mot kandidater.

Hvordan kommer dere i kontakt med aktuelle kandidater?

Vi går bredt ut i måten vi kommer i kontakt med kandidater. Fra Telefon, annonser som man i alle år har brukt. Vi er aktive i Sosiale Medier og andre digitale kanaler.

Våre egne ansatte er en fantastisk fin måte å komme i kontakt med kandidater, deres nettverk er en fin rekrutteringskilde.

I tillegg så har vi mange kurs, foredrag, fagkvelder mot studenter og erfarne. Vi er mye på konferanser og selvfølgelig studentaktiviteter.

Har dere strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform?

Vi har en halvstrukturert intervjuform, der intervjuet blir tilpasset hver enkelt kandidat.

Bruker dere en mal når dere har intervju?

Ja, vi har en intervjumal som kan brukes ved førstegangsintervju.

Hva inkluderer dere i malen?

Det vanlige, motivasjon ønske om stilling, hvorfor bytte pluss, pluss.

Lager dere en kravprofil?

Vi har kravspekk til de enkelte rollene inn i *Bedriften*. Opp mot den enkelte utlysning så forholder vi oss til kravspekket øvre og nedre nivå og ser an kandidater til dette.

Lager dere en stillingsbeskrivelse?

Ja.

Hvilke evalueringsrutiner gjennomføres etter dere har hatt alle intervjuene?

Vi har intervjuevalueringsskjemaer og generell tilbakemelding, eller notater. Vi tar så en samtale med involverte og konkluderer med om vi skal gå videre eller ikke med kandidaten på nåværende tidspunkt.

Beslutningsfeller:

Fortell om en gang du hadde en person på intervju som umiddelbart (nesten i det personen kom inn av døren/du hilste på ham/henne) gjorde et sterkt inntrykk

Når personer er imøtekomne, har et åpent kroppsspråk og positiv gjør dette et godt inntrykk. Dog, som rekrutterer så er det ikke nok med et godt førsteinntrykk.

Har du intervjuet en person du kjenner eller har hatt kjennskap til før?

Hvordan håndterte du i så fall denne situasjonen?

Ja, det har jeg. Vi henter ikke bare kandidater utenfra, men rekrutterer også ansatte internt i bedriften til andre stillinger, og da må man gjøre det da interne kandidater også skal vurderes på lik linje som eksterne. Dette har vært uproblematisk, da dybde intervjuer blir gjort og gjennomført med bakgrunn i test. På denne måten så forholder man seg og intervjuer rundt dragninger og tendenser i testresultater.

Jeg har også erklært meg inhabil ved flere anledninger. Dette har skjedd da jeg har hatt et vennskapelig forhold til kandidaten. I denne situasjonen vil det være vanskelig å forholde seg objektiv til både kandidat og test, følgelig er habiliteten ikke der.

Har du merket at du vurderer en person i forhold til personen som var på intervju før i stedet for en kravprofil?

Når man har flere kandidater til samme rolle så er det første man vurderer ved seleksjon opp mot kravspekk. Når man kommer til intervjuer der alle er per definisjon kvalifisert til rollen, så er det naturlig at man vurderer kandidater opp mot hverandre. Så ja, vurdert opp mot tidligere kandidat. På bekostning av kravspekk, nei, da alle som kommer inn på annonsert stilling er vurdert til å fylle kravspekket.

Fortell om en gang du hadde en person på intervju du hadde mye til felles med.

Når jeg ansetter rekrutterer så har man mye faglig til felles, så da går ofte samtalen/intervjuet enkelt og med god flyt. Jeg drar ikke inn private elementer inn i intervjuet foruten hvis jeg har meget nervøse kandidater da ufarlig småsnakk kan brukes for å få dem til å slappe av, om dette er felles interesser eller andre ufarlige områder er sekundært. Et intervju brukes ikke som en sosial talk, så selv om man har fellesnevnerer så vil ikke dette bli brukt vesentlig tid på i selve intervjuet.

Har du blitt påvirket av andres meninger om en person du skal intervjuer?

Hvis man har fått informasjon om en kandidat enten i positiv eller negativ retning, så vil man ha dette i mente. men det er viktig som rekrutterer å forholde seg profesjonell og ikke la seg farge av «hear say». En persons mening om en person skal ikke farge en vurdering om mot stillingen hvis det ikke er saklig og dokumentert.

Dersom en kandidat har gitt et gjennomgående godt inntrykk på intervju, men svarer «feil» eller ikke svarer på et spørsmål, hvor mye påvirker det din vurdering?

Nei, om en kandidat ikke ønsker å svare på et spørsmål så er det opp til personen. Så lenge kandidaten svarer ærlig så er ikke det feil. Men, noen holdninger, eller svar kan være showstoppere både juridisk og etisk. Jeg personlig har ikke opplevd dette i intervju.

Hvor mange intervjuere er dere?

Det varierer. Alt fra 1-4 deltar i intervjuet. Det avhenger av stilling og prosess.

Har det hendt at dere har hatt ulik mening/oppfatning etter et intervju?

Ja, selvfølgelig hender dette, men som regel er det enighet.

Hvordan takler dere det?

Diskuterer og legger frem meninger. Vi kommer som regel frem til en enighet i fellesskap.

Hva blir resultatet?

Det er ansettende leder som skal ha personen i sitt team som har besluttende evne. Hvis det er tungtveiende grunner som ikke blir tatt hensyn til, så kan dette legges inn i intervjunotater som en note.

Informant 6***Rekrutteringsprosessen:*****Hvilke verktøy bruker dere i en rekrutteringsprosess?**

Vi har en egen personalseksjon som bistår i prosessen og passer på at alt det formelle er i orden.

Hvordan kommer dere i kontakt med aktuelle kandidater?

Stillingen lyses ut på bedriftens hjemmesider, aktuelle nettsteder og av og til i avis.

Har dere strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform?

Vi har strukturerte intervjuer. Bruker ofte en intervjumal som er tilpasset de krav som stilles i utlysningsteksten. Inndelt etter skal og bør krav. Utdannelse og personlige egenskaper.

Bruker dere en mal når dere har intervju?

Ja.

Hva inkluderer dere i malen?

Den deles opp i flere deler. Skal-krav og bør-krav. Utdannelse og personlige egenskaper. Ofte et punkt til slutt tilpasset den enkelte kandidat, hvis det er

spesielle ting vi ønsker å grave litt i, i forhold til stillingens egenart eller til forhold som kandidaten har skrevet i søknaden eller kanskje ikke skrevet noe om.

Lager dere en kravprofil?

Ja, i forhold til krav som er absolutte.

Lager dere en stillingsbeskrivelse?

Ja, ikke detaljert. Men overordnet.

Hvilke evalueringsrutiner gjennomføres etter dere har hatt alle intervjuene?

Vi gjennomfører samtaler mellom de som har vært med på intervjuet og diskuterer inntrykk.

Beslutningsfeller:

Fortell om en gang du hadde en person på intervju som umiddelbart (nesten i det personen kom inn av døren/du hilste på ham/henne) gjorde et sterkt inntrykk

Det tror jeg ikke jeg har opplevd.

Har du intervjuet en person du kjenner eller har hatt kjennskap til før?

Hvordan håndterte du i så fall denne situasjonen?

Ja. Det gikk helt fint, de andre som deltok på intervjuet kjente ikke vedkommende. Så intervjumalen ble fulgt som for de andre kandidatene.

Har du merket at du vurderer en person i forhold til personen som var på intervju før i stedet for en kravprofil?

Nei, men det er jo naturlig at en har bedre kjemi med noen fremfor andre.

Fortell om en gang du hadde en person på intervju du hadde mye til felles med.

Det er sjelden at man vet om en har noe til felles på forhånd, men er kjemien god og man kanskje har samme utdanningsbakgrunn eller felles interesser så glir intervjuet bedre.

Har du blitt påvirket av andres meninger om en person du skal intervju?

Nei, ikke i forkant av intervjuet. Men i etterkant så kan jo andres oppfatninger under intervjuet ha betydning.

Dersom en kandidat har gitt et gjennomgående godt inntrykk på intervju, men svarer «feil» eller ikke svarer på et spørsmål, hvor mye påvirker det din vurdering?

Da er det viktig å ta tak i dette under selve intervjuet og grave mer i det der og da.

Hvor mange intervjuere er dere?

Mest vanlig er tre personer. To fra fagavdeling og en fra personal/HR.

Har det hendt at dere har hatt ulik mening/oppfatning etter et intervju?

Absolutt.

Hva blir resultatet?

Vi diskuterer oss fram til den vi mener er den beste kandidaten. Blir vi ikke enige eller er veldig usikre, så har det hendt at stillingen har blitt utlyst på nytt.

Informant 7:***Rekrutteringsprosessen:*****Hvilke verktøy bruker dere i en rekrutteringsprosess?**

OPQ, MAP, Matrigma og Service F er testverktøy som benyttes hos oss i ulike rekrutteringsprosesser.

Service F, benyttes ikke i stor grad hos oss i Norge, men i Sverige brukes den mye spes som screeningsverktøy.

Hvordan kommer dere i kontakt med aktuelle kandidater?

Vi både annonsere stillinger internt og eksternt. I tillegg har vi talent review. Det betyr at vi identifiserer interne medarbeidere som enten er potensielle ledere hotelldirektører, fagansvarlige innen type 0-12 mnd, 12-24 mnd eller 24-36 mnd. I tillegg velger vi ut flere som vi ønsker å sende på talent program. Disse går igjennom flere faser, noen ryker ut og kommer i coaching program og resten, de som består ulike tester, blir talenter og kommer i talentprogrammet. Etter endt talent program 8 mnd med ulik opplæring og prosjekter prøver vi å finne ny jobb til dem

Har dere strukturert, ustrukturert eller halvstrukturert intervjuform?

Her vil jeg si at vi sannsynligvis benytter alle tre. Rekrutteringene til de fleste stillinger foregår ute i hotellene, og der er de ikke like oppdaterte og rutinerte på hvordan de skal gjøre intervjuer, så det variere nok en god del. På hovedkontoret bruker vi i HR strukturert intervju

Bruker dere en mal når dere har intervju?

Ja, men den tilpasses litt etter hvilken stilling som det skal intervjues til. Optimalt vil vi lage en intervjumal per stillingskategori.

Hva inkluderer dere i malen?

Det varierer ut i fra hvordan stilling som lyses ut.

Lager dere en kravprofil?

Ja, men dette varierer også

Lager dere en stillingsbeskrivelse?

Ja

Hvilke evalueringsrutiner gjennomføres etter dere har hatt alle intervjuene?

Har ikke noen spesielle rutiner, bortsett fra at vi to som har hatt intervjuet diskutere og notere ned kort det vi synes var relevant i forhold til stillingen.

Beslutningsfeller:

Fortell om en gang du hadde en person på intervju som umiddelbart (nesten i det personen kom inn av døren/du hilste på ham/henne) gjorde et sterkt inntrykk.

En som gav meg en attest som var underskrevet av en kollega. Da jeg så navnet og sa ja hun jobber jo hos oss så da kan jeg sjekke referanse med henne, ble kandidaten helt blek og begynte å stotre. Det viste seg at han hadde forfalsket attesten, hans tidligere sjef Som nå var kollega med meg hadde aldri skrevet den attesten til han.

Har du intervjuet en person du kjenner eller har hatt kjennskap til før?**Hvordan håndterte du i så fall denne situasjonen?**

Ja, da er det viktig at vi snakker om dette i begynnelsen av intervjuet og forteller at jeg vil gjennomføre et strukturert intervju selv om jeg kjenner til personen på forhånd. Eventuelt kan en kollega som ikke kjenner personen like godt gjennomføre intervjuet for meg.

Har du merket at du vurderer en person i forhold til personen som var på intervju før i stedet for en kravprofil?

Dersom jeg skal gjennomføre flere intervjuer i løpet av en dag, kan dette skje. Det gjelder å ha med seg intervjueskjema i alle intervjuer slik at jeg holder med til intervju skjema og prøver i liten grad å bli påvirket av hva de andre kandidatene har svart.

Fortell om en gang du hadde en person på intervju du hadde mye til felles med.

Det er svært lett å bli «sjarmert» av folk som er lik deg selv og føle trygghet ved at de sikkert er rett person. Dette er jo ikke alltid tilfelle. Prøver alltid å se på to overordnede saker. Det er at personen må passe inn i allerede eksisterende team. Og at personen må tilføre det allerede eksisterende teamet

Har du blitt påvirket av andres meninger om en person du skal intervjuer?

Ja, det er lett å bli. Derfor sier jeg at jeg ikke vil høre synspunkter om kandidatene før jeg selv har snakket med dem.

Dersom en kandidat har gitt et gjennomgående godt inntrykk på intervju, men svarer feil eller ikke klarer å svare på et spørsmål, hvor mye påvirker det din vurdering?

Ikke så mye, men det kommer helt an på hvilken stilling det er snakk om. Dersom det er vesentlig at vedkommende har kunnskap om et system eller annet vil det være viktig at vedkommende kan svare rett på de oppgavene. Jeg ville prøvde å forklare oppgaven en gang til og sett om vedkommende da kunne ha svart korrekt.

Hvor mange intervjuere er dere?

To, det er vanligvis nærmeste leder + HR som er involvert i rekrutteringsprosessene

Har det hendt at dere har hatt ulik mening/oppfatning etter et intervju?

Og det hender at vi har ulik oppfatning.

Hvordan takler dere det?

Da er det viktig å konkretisere hva som er de viktigste egenskapene å ha i forhold til den jobben som skal gjøres

Hva blir resultatet?

Dersom vi fortsatt er ulike er det lederen som bestemmer, men da har vi avdekket hvilke svakheter kandidaten har og kan dermed legge opp et opplæringsopplegg for å forsøke å styrke kandidatens kompetanse.

