

Mari Høiberg Ødegaard

Den gode kandidatopplevelsen og det rette valget

En kvalitativ studie av kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen og kriterievaliditeten i utvelgelsesprosessen

Masteroppgave i Arbeids-og organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Mai 2020

Mari Høiberg Ødegaard

Den gode kandidatopplevelsen og det rette valget

En kvalitativ studie av kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen og kriterievaliditeten i utvelgelsesprosessen

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Anne Iversen
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Dette masterprosjektet har vært både krevende og lærerikt. Oppgaven markerer slutten på min master i arbeids- og organisasjonspsykologi, og mine fem år som student i Trondheim. I den anledning er det på sin plass å takke masterprosjektets involverte parter. Først vil jeg takke studiens informanter som tok seg tid i en ellers hektisk arbeidshverdag, og stilte opp til intervju. Videre ville ikke dette masterprosjektet vært mulig uten rekrutteringsbyråets velvilje og engasjement for faget. Tusen takk for den gode hjelpen! Min veileder, Anne Iversen, fortjener også ros og anerkjennelse for gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom skriveprosessen. Til slutt en stor takk til venner, kjæreste og familie for at dere alltid er der for meg når jeg trenger det. Deres gode innspill og oppmuntrende ord har betydd veldig mye for meg.

Trondheim, 25. mai 2020

Mari Høiberg Ødegaard

Sammendrag

Studiens formål er å utforske forholdet mellom kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen, og kriterievaliditeten i organisasjoners utvelgelsesprosess. Dagens behov for å tiltrekke og ansette de beste kandidatene, har presset frem et fokus på gode kandidatopplevelser i rekrutterings- og seleksjonsfaget. Både praksis- og forskningsfeltet, er enige om viktigheten av å ivareta kandidatenes behov i søkeprosessen. Derimot er det lite kunnskap om hvordan kandidatenes erfaringer med rekrutteringsprosessen, er relatert til treffsikkerheten av prosedyrene som brukes i utvelgelsesprosessen. Studien er basert på 7 semistrukturerte dybdeintervju med kandidater som har gått gjennom en rekrutteringsprosess hos et rekrutteringsbyrå. Det ble brukt tematisk analyse for å analysere intervjuene. Fire hovedtemaer relatert til kandidatopplevelsen ble avdekket. Disse er *kompetansemøte*, *kjemimøte*, *informert valg* og *utbytte*. Studien argumenterer for at aspekter av kandidatopplevelsen, kan ha innvirkning på validiteten i utvelgelsesprosessen. Av den grunn kan et fokus på kandidatenes perspektiv, være fordelaktig for både individet og organisasjonen. Studien tyder på at kandidatenes prestasjon i utvelgelsesprosessen, og videre jobbprestasjon, kan fremmes når; kandidatene får demonstrere bred kompetanse, mottar mye og tydelig informasjon, og får et utbytte av prosessen i form av læring. Videre peker studien på at personfokuset som kandidatene opplever, kan utfordre opplevelsen av å ikke få jobben, samtidig som det kan ha utslag på kriterievaliditeten. Studien avdekker flere aspekter av kandidatopplevelsen, som kan påvirke kriterievaliditeten i utvelgelsesprosessen, og støtter opp under viktigheten av å ivareta gode kandidatopplevelser. Kunnskapen fra studien kan hjelpe praktikere å legge til rette for metodenes og prosedyrenes validitet, slik de er påvist i forskningslitteraturen. Samtidig gir studien ytterligere kunnskap om rekruttering som fenomen, og kan bidra til å videreutvikle seleksjonsmoder som ivaretar både individets og organisasjonens behov.

Nøkkelord; kandidatopplevelsen, rekruttering, seleksjonsprosess, kriterievaliditet, kandidatutvelgelse.

Abstract

The purpose of this study is to explore the connection between the applicant experience of the recruitment process, and the criterion validity of the organizations applicant screening. Today's current need to attract and hire the best employees, has pushed a focus on good candidate experiences in the recruitment and selection field. It's widely agreed that it's important to maintain the applicants needs in the hiring process. However, there is lacking research regarding the relationship between their needs and the accuracy of the procedures used in selection. The study is based on 7 semi-structured in depth interviews with candidates who have gone through a recruitment process at a recruitment agency. Thematic analysis was used to analyze the interviews. Four main themes of the applicant experience were uncovered. These are *competence meeting*, *chemistry meeting*, *informed choice* and *benefit*. The study argues that aspects of the candidate experience, can have an impact on the validity in the selection procedures. Therefore, both the individual and the organization can benefit from attending to applicants needs. The study suggests that applicants selection performance and further job performance can improve when; applicants hva an adequate opportunity to demonstrate competence, receive distinct information about the job, and a are granted an opportunity to learn from the recruitment process. Furthermore, the study points out that the personal focus as experianced by the applicants, can challenge their reaction to not getting the job, while also affecting the criterion validity. Aspects of the applicant experience that may harm the accuracy of the selection process are revealed from the study, and supports the importance of good applicant experiences. The knowledge from the study kan help practitioners aid procedures as they are demonstrated in the research litterature. At the same time, the study gives the research litterature an extended understanding of recruitment as a phenomenon. This can contribute to further development of selection procedures that are most beneficial for both the applicant and the organization.

Keywords: Applicant experience, recruitment, selection procedure, criterion validity, applicant screening.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag.....	III
Abstract.....	IV
Innledning.....	1
Studiens formål.....	2
Oppgavens struktur.....	2
Teori.....	4
Begrepsavklaring.....	4
Rekruttering.....	4
Validitet i rekrutteringsprosesser.....	5
Det psykometriske paradigmet.....	6
Kandidatreaksjonsfeltet.....	7
Empiri fra kandidatreaksjonsfeltet.....	8
Seleksjonsprestasjon.....	8
Jobbaksept.....	9
Teorier på kandidatreaksjoner.....	10
Sosiale rettferdighetsteorier.....	10
Rettferdighet heuristikk teori.....	11
Sosial validitet teori.....	12
Informasjon.....	13
Transparens.....	13
Deltagelse.....	14
Tilbakemeldinger.....	14
Modellens begrensninger.....	15
Kandidaten som aktiv aktør.....	15
Gapet mellom teori og praksis.....	17
Metode.....	19
Bakgrunn for studien.....	19
Beskrivelse av aktørene involvert i rekrutteringsprosessen.....	19
Kandidat.....	20
Bedrift.....	20
Representanter fra bedrift.....	20
Rådgiver.....	20
Vitenskapelig ståsted.....	20
Kvalitativ metode.....	21
Datainnsamling.....	22
Semistrukturert ansikt-til ansikt intervju.....	22

Intervjuguide.	22
Utvalg og rekrutteringsprosedyre.	23
Beskrivelse av informantene.	24
Gjennomføring av intervjuene.	24
Analysen.	25
Valg av Tematisk analyse.	25
Analyseprosessen.	26
Fase 1: Bli kjent med datamaterialet.	27
Fase 2: Genere de første kodene.	27
Fase 3: Søke etter temaer.	27
Fase 4: Evaluere temaene.	27
Fase 5: Definere og navngi temaene.	28
Fase 6: Ferdigstille rapporten.	28
Etiske betraktninger.	28
Informert samtykke.	28
Anonymitet og konfidensialitet.	29
Forskere påvirkning.	29
Resultater	30
Kontekst til kandidatopplevelsen.	30
Stegene i rekrutteringsprosessen.	30
Stillingsannonse.	31
1.gangintervju/ tester.	31
2.gangintervju/ Caseoppgave.	31
Tilbud/ikke tilbud.	31
Hovedtemaer.	32
Kompetansemøte.	33
Vise kompetanse.	33
Bestemme kompetanse.	34
Kjemimøte.	35
Selge seg selv.	36
Være seg selv.	37
Informert valg.	38
Tilegner mer informasjon.	39
Ikke nok informasjon.	40
Utbytte.	41
Gi av seg selv.	41
Få noe tilbake.	42
Diskusjon	45
Oppsummering av resultatene.	45

Kompetansemøte.....	45
Kjemimøte.....	45
Informert valg.....	46
Utbytte.....	46
Diskusjon av studiens funn mot eksisterende teori og empiri.....	47
Proessen som kompetansemøte.....	47
Kompetansemøtet sin betydning for validiteten.....	48
Proessen som kjemimøte.....	49
Kjemimøtet sin betydning for validiteten.....	50
Kandidatens informert valg.....	51
Det informerte valgets betydning for validiteten.....	52
Kandidatens opplevde utbytte.....	54
Utbyttet sin betydning for validiteten.....	55
Praktiske implikasjoner av studien.....	56
Implikasjoner for videre forskning.....	58
Metodiske betraktninger.....	60
Pålitelighet.....	60
Gyldighet.....	60
Transparens.....	61
Overførbarhet.....	61
Konklusjon.....	63
Referanseliste.....	64
Vedlegg.....	72
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	73
Vedlegg 2 Godkjenning fra NSD.....	77
Vedlegg 3 Informasjonsskriv.....	80

Innledning

Virksomheters verdiskapning og overlevelse, er avhengig av kunnskapen og kompetansen til hver enkelt ansatt. Dette gjør mennesket til en av organisasjonens viktigste ressurser (Nordhaug, 2002). Endringstaktene i arbeidslivet har imidlertid gjort ressursene på kvalifiserte medarbeidere knapp (Iversen, 2015). Dagens arbeidsliv preges av økt konkurranse mellom organisasjoner, og en mangfoldig søkermasse (Dale-Olsen, 2016). Dette har ført til høyere krav til treffsikre rekrutteringsstrategier, samtidig som organisasjoner i større grad må tiltrekke kompetansen de ønsker (Strack, Caye, von der Linden, Quirios & Haen, 2012).

Behovet for å tiltrekke og ansette de beste kandidatene, har presset frem et fokus på å skape gode kandidatopplevelser i søkeprosessen. Spesielt stor oppmerksomhet gis av praktikere på feltet, fordi søkeprosessen er regnet som det første møtet mennesker har med bedriften. Et godt førsteinntrykk er sentralt for å beholde kvalifiserte kandidater, og opprettholde et godt omdømme (Barbedette, 2005). En undersøkelse av over 500 HR-profesjonelle fant at hensyn til kandidatene hadde størst innvirkning på valg av seleksjonsmetoder (König, Klehe, Berchtold & Kleinmann, 2010). Forskning støtter også opp under at organisasjoner som ikke er oppmerksomme på kandidatenes behov, risikerer å miste kandidater underveis og svekke sitt rykte som arbeidsgiver (Konradt, Garbers, Böge, Erdogan, & Bauer, 2017).

At gode kandidatopplevelser er viktig er det stor enighet om, både i praksis- og forskningsfeltet innen rekruttering og seleksjon. Til tross for viktigheten av å ivareta kandidatene, har forskningsfokuset nesten utelukkende vært rettet mot organisatoriske behov. Kandidatenes erfaringer med ansettelsessituasjonen, har fått betydelig mindre oppmerksomhet (Miles & McCamey, 2018; Nikolaou, Bauer & Truxillo, 2015). Rekruttering og seleksjon argumenteres for å være det området innen organisasjonspsykologifeltet, som i størst grad har glemt et av psykologifagets grunnleggende prinsipper; individets velferd. Dette fordrer et større fokus på kandidatenes behov i implementeringen av seleksjonssystemer (Schuler et al., 2013). Samtidig, som påpekt av Breught (2012), er det få organisasjoner som fokuserer på kandidatopplevelsen, i form av å samle inn kandidatevalueringer av rekrutteringsprosessen. En mulig forklaring på dette er at organisasjoner ikke er klare over hvor stor innvirkning de har på kandidatvariabler (Breught, 2012).

Det finnes i dag metaanalyser som viser til at kandidatenes erfaringer og reaksjoner i prosessen er relatert til jobbaksept, seleksjonsprestasjon og jobbutførelse (McCarthy et al., 2017; Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Dette er kandidatadferd som inngår i validitetsmålene i identifiseringen av kvalifiserte kandidater (Ployhart & Schneider, 2012;

Schuler, Farr & Smith, 2013). Dette gjør en forståelse av hva som inngår i kandidatperspektivet, sentralt for virksomheter som vil ansette de beste kandidatene. Med økte krav om å tiltrekke og identifisere gode medarbeidere, er det også nødvendig å se kandidatopplevelsen i sammenheng med organisasjoners utvelgelsesprosedyrer.

Forskningslitteraturen etterspør studier som undersøker flere variabler og sammenhenger knyttet til kandidatreaksjoner (McCarthy et al., 2017). Samtidig er det behov for mer kunnskap om kandidatperspektivet, for å kunne utvikle praksiser som ivaretar både kandidatens og organisasjonens behov (Ployhart, Schmitt & Tippins, 2017).

Dette skaper grunnlaget for oppgavens problemstilling, hvilke betydning kan kandidatens opplevelse i rekrutteringsprosessen, ha for kriterievaliditeten i organisasjoners utvelgelsesprosesser?

Studiens formål

Formålet med studien er å utforske forholdet mellom kandidatens opplevelse av rekrutteringsprosessen, og kriterievaliditeten i organisasjoners utvelgelsesprosess. For å undersøke dette, utforskes rekrutteringsprosessen fra kandidatens perspektiv. En kvalitativ undersøkelse kan bidra med å nyansere de statistiske relasjonene, som er påvist mellom kandidatreaksjoner og kandidatadferd (McCarthy et al., 2017). På bakgrunn av eksisterende teori og empiri, vil det diskuteres hvordan deres erfaringer, kan ha konsekvenser for kriterievaliditeten av prosedyrer som brukes i utvelgelsesprosessen. Studien forener forskningsfeltets fokus på valide målemetoder i seleksjon (Schmidt & Shaffer, 2016), med praksisfeltets fokus på gode kandidatopplevelser (Barbedette, 2005). Ved å se kandidatopplevelser fra praksisfeltet, i sammenheng med etablert forskningslitteratur, er studien et forsøk på å forene teori og praksis innen rekruttering- og seleksjonsfaget. Kunnskap her kan hjelpe praktikere å legge til rette for metodenes og prosedyrenes validitet, slik de er påvist i forskningslitteraturen. Samtidig kan opplevelser fra praksisfeltet gi ytterligere forståelse av rekrutteringsprosessen, og bidra til videreutvikling av eksisterende teori på faget. Masteroppgaven er relevant innen arbeids- og organisasjonspsykologi faget, da den undersøker hvilke implikasjoner kandidatopplevelsen kan ha for individet og organisasjonen i arbeidslivet.

Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av fem kapitler; teori, metode, diskusjon og konklusjon. Det første kapittelet vil presentere teori og empiri som er relevant for kandidatperspektivet innen rekruttering. I metodekapittelet gjennomgås fremgangsmetoden for studiens datainnsamling og analysen av datamaterialet. Videre presenteres de fire hovedtemaene med hver sine

undertema, som analysen resulterte i. I diskusjonsdelen vil funn fra analysen diskuteres opp mot aktuell teori og empiri, for å belyse oppgavens problemstilling. Hvert tema vil her diskuteres opp mot hva som fremmer kandidatopplevelsen, for så å diskutere hvilke konsekvenser kandidatenes opplevelse, kan ha for kriterievaliditeten i utvelgelsesprosessen. I tillegg vil denne delen komme med implikasjoner for praksis og videre forskning, før metodiske betraktninger vil diskuteres. Studiens siste kapittel er konklusjonen på oppgaven.

Teori

Formålet med studien er å utforske forholdet mellom kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen, og kriterievaliditeten i organisasjoners utvelgelsesprosess. Dette innebærer å se rekrutteringsprosessen fra kandidatenes perspektiv, for å finne ut hvordan de påvirker og påvirkes av søkeprosessen. Kandidatperspektivet kan gi innsikt i hvilke konsekvenser deres erfaringer kan ha for det endelige kandidatvalget. I denne delen vil det presenteres teori og empiri som er relevant for å undersøke oppgavens problemstilling. Teoridelen starter med en avklaring av rekruttering og kriterievaliditet som begreper. Avklaringen skaper et utgangspunkt for hvordan begrepene forstås gjennom oppgaven. For å poengtere at kandidatopplevelsen kan by på utfordringer for validitetsmål, presenteres to perspektiver innen rekruttering- og seleksjonsfaget, det psykometriske paradigmet og kandidatreaksjonsfeltet. Kandidatreaksjonsfeltet er spesielt relevant, fordi forskning her søker å forklare kandidatreaksjoner på bakgrunn av egen opplevelse i seleksjonssituasjonen. Deretter vil teoridelen presentere teori og empiri knyttet til kandidaten som aktiv aktør i egen rekrutteringsprosess. Hvordan kandidaten påvirker og påvirkes av rekrutteringsprosessen, kan hjelpe med å svare på oppgavens problemstilling om hvordan kandidatenes opplevelsen kan påvirke validiteten i utvelgelsesprosesser. Avslutningsvis beskrives rekrutterings- og seleksjonsfagets utfordringer knyttet til forskning og praksis, da disse utfordringene i stor grad er relatert til validitetsmålene som benyttes her. Teoridelen vil runde av med studiens bidrag til å forene teori og praksis.

Begrepsavklaring

Under vil begrepene rekruttering og kriterievaliditet forklares, slik de brukes i rekrutterings- og seleksjonslitteraturen. En avklaring av de to begrepene er viktig fordi de tar del i oppgavens problemstillingen, om forbindelsen mellom kandidatopplevelsen og validiteten av utvelgelsesprosesser. For å forstå hvordan kandidatopplevelsen kan påvirke beslutninger som tas i rekrutteringsprosessen, forutsetter det en forståelse av hva rekruttering er, og hvordan validitetsmålet benyttes i rekruttering. En begrepsavklaring er nødvendig for å forstå relevant teori og videre diskusjon av problemstillingen.

Rekruttering.

Grimsø definerer rekruttering som "å skaffe egnede personer til oppgaver som skal ivaretas" (1988, s. 33). Det er å forstå av denne beskrivelsen at rekruttering kort fortalt handler om å skaffe riktig person til riktig plass. Begrepet brukes både om det å anskaffe søkere til en stilling, og selve utvelgelsesprosessen (Grimsø, 2005). Av den grunn handler ikke rekruttering kun om ansette den riktige personen, men også om å tiltrekke seg den riktige

personen (Ployhart et al., 2017). Bjaalid & Mikkelsen (2014) utdyper videre med at rekrutteringsprosessen er arbeidet med å få tak i medarbeidere som har passende utdanning, ferdigheter, kompetanse og erfaring for en gitt stilling. I litteraturen refereres dette vurderingsgrunnlaget til som KSAO'er (knowledge, skills, abilities and other characteristics) (Ployhart & Schneider, 2012). Det er med andre ord flere vurderinger som må gjøres for å bestemme om en person er kvalifisert for jobben. Det finnes flere måter å vurdere hvem som er mest egnet til å utføre en jobb. De ulike metodene og prosedyrene som leder opp til et valg, kalles seleksjonsverktøy. De mest brukte seleksjonsverktøyene er intervju, referanser, CV og psykologiske tester (Iversen, 2015). Disse metodene er ment å skille ut de kvalifiserte fra de ukvalifiserte kandidatene i søkermassen. Prosessen vil gradvis skille ut kandidater til man står igjen med én eller et lite antall aktuelle personer. Denne utvelgelsesprosessen omtales i forskningslitteraturen som en seleksjonsprosess (Robertson & Smith, 2001). Rekruttering og seleksjon er begreper som brukes om hverandre i HR-litteraturen. Som påpekt av Ployhart og kollegaer (2017) i sin gjennomgang av 100 år med rekruttering og seleksjon, er det lite hensiktsmessig å skille forskning på de to begrepene, fordi rekrutterings- og seleksjonsforskning er fundamentalt sammenvevd, og påvirket av mange lignende krefter. Oppgaven vil av den grunn bruke både rekruttering og seleksjon som begreper.

Validitet i rekrutteringsprosesser. Denne oppgaven undersøker hvilke betydning kandidatopplevelsen kan ha for validiteten av utvelgelsesprosessen. For å avgrense oppgaven, velger oppgaven å fokusere på hvordan kriterievaliditeten i kandidatvalget kan påvirkes. Validitet, eller gyldighet, er en betegnelse på hvor godt man klarer å måle det man har som hensikt å mål. Validiteten av en rekrutteringsprosess, referer derfor til den grad utvelgelsesprosedyren leder til en kvalifisert person for jobben (Iversen, 2015). For å evaluere kandidaters ferdigheter, kompetanse og erfaring, må det benyttes valide målemetoder (Salgado, 1999). Det dominerende og mest effektfulle validitetsmålet i seleksjonsforskningen, er kriterierelaterte validitetsmål (Herriot & Anderson, 1997; Schmidt & Shaffer, 2016). Kriterierelatert validitet handler om i den grad en målemetode kan si noe om fremtidig jobbadferd, ved å sammenligne testresultater med et ytre kriterium. Det foretrukne er om testresultatene kan si noe om jobbprestasjon på et senere tidspunkt, omtalt som prediktiv validitet innen personellseleksjon (Iversen, 2015). Dette er derimot ressurskrevende arbeid og innebærer flere studier, så det mest vanlige er å støtte seg på å sammenligne testresultater med et ytre kriterium i samtid, som etablerte stillingskrav. Hensikten med å måle kandidaters trekk og egenskaper i rekrutteringssituasjoner, er å se om de går overens med etablerte kriterier som antas å ha betydning for jobbsuksess. Kriterievaliditeten avhenger da av at de målte trekkene

faktisk predikerer kandidatens utførelse i jobben (Robertson & Smith, 2001).

Det er godt dokumentert at valide rekrutteringsmetoder øker treffsikkerheten av beslutninger i seleksjonssituasjoner (Schmidt & Shaffer, 2016). Forskningen på valide målemetoder innen seleksjonsfeltet, tar imidlertid lite hensyn til individuelle og kontekstuelle faktorer. McCarthy et al., (2017) sin metaanalyse viser til flere funn på at kandidatadferd påvirker og påvirkes av aspekter i rekrutteringssituasjoner. Dette er adferd som direkte påvirker evalueringer av kandidaten, og hvem som til slutt får jobben. Med andre ord blir kontekst sentralt å forsøke å kunne vurdere hvorvidt et valg er valid (Ployhart & Schneider 2012; Schuler et al., 2013). I tråd med det tekniske validitetsbegrepet, vil studien bruke validitet for å referere til kvaliteten av det endelige kandidatvalget. Samtidig anerkjennes kontekst å ha betydningsfulle konsekvenser for validitetsmålet, og ikke en kilde til "målefeil" (Derous & De Witte, 2001).

En gjennomgang av begrepene tydeliggjør hvordan studien forholder seg til validitetsbegrepet i rekrutteringssituasjoner, og gir utgangspunkt for videre teori og diskusjon.

I kommende del vil studien redegjøre for to måter å forstå seleksjons- og rekrutteringsprosessen, en psykometrisk- og en kandidatreaksjonstilnærming. En forståelse av forskningsfeltene innleder det teoretiske bakteppet for studiens problemstilling om hvordan kandidatopplevelsen kan ha betydning for kriterievaliditeten i utvelgelsesprosessen. Fordi problemstillingen handler om kandidatopplevelsen, vil kandidatreaksjonsfeltet gis mest fokus.

Det psykometriske paradigmet

Det mest veletablerte tilnærmingen til rekruttering og seleksjon, er det psykometriske paradigmet (Schmitt & Chan, 1998). Organisasjoner har et behov for identifisere de mest kvalifiserte kandidatene, for å øke produktivitet og økonomisk gevinst. Seleksjonsforskningen har av den grunn, hovedsaklig vært rettet mot måling av adferd som predikerer fremtidig jobbadferd (Derous & Witte, 2001; Schmidt & Shaffer, 2016). Det psykometriske paradigmet antar at ulike mål av individets kunnskap, ferdigheter, evner og andre karakteristikk (KSAO's), vil bestemme kandidatens utførelse i jobben. Seleksjonsprosessen slik vi kjenner den i dag, er basert på dette paradigmet. Den klassiske modellen for personell seleksjon søker å identifisere de kritiske KSAO'ene for at et individ effektivt skal utføre jobben (Ployhart & Schneider, 2012). I følge modellen starter seleksjonsprosessen med å definere jobben og hva som er kritisk for en god utførelse av den. Deretter må det identifiseres hvilke KSAO'er som er knyttet til hvert enkelt prestasjonskriteria, for så å utvikle eller tilegne målemetoder som fanger opp KSAO'ene, slik at det er mulig å administrere metodene på kandidater på en brukbar og kostnadseffektiv måte (Ployhart & Schneider, 2008). Modellen er kjernen i

majoriteten av tekstbøker på rekruttering og seleksjon som finnes i dag (Heneman & Judge, 2009; Iversen, 2015; Ployhart & Scheider, 2012).

I over hundre år har forskning på seleksjonsverktøy og trekk, gitt verdifull kunnskap om hvilke metoder som egner seg i seleksjonssituasjoner (evnetester, strukturerte intervju) og hvilke som ikke gjør det (grafologi). Schmidt og Shaffer (2016) sin metaanalyse viser til målemetodene med høyest validitet i seleksjonssituasjoner er generelle evnetester, som måler evne til logisk problemløsning, sammen med et strukturert intervju. Den forklarte variansen av jobbprestasjon her er høy, og gir organisasjoner en god oversikt over hvilke metoder som er mest effektive for å sikre organisatoriske behov, som økt produktivitet, redusert gjennomtrekk og mindre opplæringskostnader (Schuler et al., 2013). Bruksnyten av å velge riktig metode er tydelig, men flere forskere innen personellseleksjonsfeltet argumenterer for at denne tilnærmingen gir kandidaten en svært passiv rolle, som ikke nødvendigvis samsvarer med faktiske seleksjonssituasjoner (Searle, 2009). Kandidaters preferanser, holdninger og forventninger av seleksjonssituasjonen anerkjennes sjelden, og da som regel i form av en kilde til målefeil (Derous & Witte, 2001). De siste årene har flere studier vist at kandidaters reaksjoner til vurderings- og seleksjonssystemer, påvirker seleksjons- og jobbadferd (McCarthy, 2017), og slik har betydning for validiteten av det endelige personvalget (Schuler et al., 2013).

I kommende del vil kandidatreaksjonsfeltet presenteres. Feltet er relevant fordi det forsøker å forklare hvorfor kandidater gjør som de gjør, på bakgrunn i egen erfaring av rekrutteringsprosesser.

Kandidatreaksjonsfeltet

Annerkjennelsen av at kandidater ikke er passive måleobjekter, men faktisk har innflytelse på seleksjonssystemer, fikk fotfeste i seleksjonsfaget på slutten av 80-tallet (McCarthy et al., 2017). Dermed fikk det organisatoriske perspektivet som preget seleksjonsfaget, et supplerende forskningsfelt med kandidatenes perspektiv i fokus (Hauksnecht et al., 2004). Forskningsfeltet på kandidatreaksjoner (applicant reactions) handler om kandidaters oppfattelse og respons på seleksjonssystemer, basert på egen søkeropplevelse (Ryan & Ployhart, 2000). Kandidatreaksjonsfeltet hevder at egenskaper i seleksjonssituasjonen påvirker kandidatens reaksjoner, som har konsekvenser for kandidatens adferd. En rekke underområder av reaksjoner er studert, som opplevd rettferdighet, motivasjon og nervøsitet (McCarthy et al., 2013). I følge McCarthy et al. (2017) sin metaanalyse har kandidatreaksjoner signifikante, positive sammenhenger med ulike holdninger (attraktivitet til organisasjon), intensjoner (aksept av jobb) og faktisk adferd

(seleksjonsprestasjon og jobbprestasjon). Forskningsfeltet er relevant for studien da det tar hensyn til at kandidaters adferd påvirkes av egenskaper i prosessen, som igjen kan påvirke seleksjonsprestasjonen underveis og videre jobbrelatert adferd. Dette er adferd som kan ha innvirkning på validitetsmålene i en seleksjonsprosess. Forskning innen dette området vil redegjøres for under.

Empiri fra kandidatreaksjonsfeltet. Kommende del presenteres forskning på sammenhengen mellom kandidatreaksjoner og funn som er relevante til oppgavens problemstilling. Kandidatreaksjoner er funnet å ha relasjon til seleksjonsprestasjon, jobbaksept, og jobbprestasjon (McCarthy et al., 2017). Utkommene er relevante fordi de påvirker rekrutteringsprosessens kriterievaliditetsmål. Forskning her kan bidra til å besvare oppgavens problemstilling om hvordan kandidatopplevelsen kan påvirke validiteten i organisasjoners utvelgelsesprosedyrer. Under presenteres forskning på de aktuelle funnene relatert til rekrutteringsprosessens kriterievaliditet.

Seleksjonsprestasjon. En rekke studier peker på at kandidatens oppfattelse av prosessen og følelsesreaksjoner, har innvirkning på kandidatens prestasjon underveis i seleksjonsprosessen (Hausknecht et al., 2004; Gillespie & Ryan, 2012). Det er vist at oppfatninger av egenskaper i prosessen kan fremme eller hemme kandidatens testskårer og øvrig seleksjonsprestasjon (Ployhart & Schneider, 2012). En metaanalyse av fant at kandidatens oppfattelse av karakteristikker av prosedyren (e.g., konsistens, transparens, informasjon, testens bruksvennlighet, mulighet til å prestere) har positiv sammenheng med selvvardert prestasjon (Hausknecht et al., 2004). Hausknecht og kollegaer fant også sammenhenger mellom disse karakteristikkene og faktisk prestasjon, dog med noe lavere effekt. McCharty et al., (2013) undersøkte om ulike følelsesreaksjoner (e.g., nervøsit, motivasjon, prosessens rettferdighet) hadde betydning for testskårer. I tråd med tidligere studier hadde nervøsit en negativ relasjon til testskår, mens relasjonen mellom opplevd motivasjon og rettferdighet var positiv.

Det har blitt foreslått at kandidatreaksjoner kan påvirke relasjonen mellom testskårer og jobbprestasjon, eller det kriterierelaterte validiteten i seleksjonsprosedyrer (Arvey, Strickland, Drauden & Martin, 1990; McCarthy, Hrabluik & Jelley, 2009). For eksempel kan negative reaksjoner (nervøsit) introdusere ekstern varians til testskårer, og redusere den graden skåren reflekterer kandidatens faktiske nivå av evner og /eller i den grad skåren predikerer fremtidig jobbadferd. Som et resultat kan negative reaksjoner ha uheldig påvirkning på testprestasjon, og eventuelt lede til avvisning av høyt kvalifiserte kandidater eller aksept av kandidater som er mindre kvalifiserte (McCarthy et al., 2013). Forskningsfunn

på kandidatreaksjoners påvirkning på individuelle testresultater, er nyttig for få kunnskap om hva som fremmer og hemmer seleksjonsprestasjonen, og til syvende og sist ha konsekvenser for utvelgelsesprosessens validitet.

Jobbprestasjon. Kandidatreaksjoner er også antatt å ha betydning for det mest sentrale utkommet av en seleksjonsprosess, jobbprestasjon (McCarthy et al., 2017). Jobbprestasjon er, i likhet med seleksjonsprestasjon, adferd som direkte påvirker validiteten av utvelgelsesprosessen. Det er teoretisert at reaksjonene som oppstår skaper visse kognitive prosesser som igjen har betydning for jobbutførelsen (Ryan & Ployhart, 2000). En ansettelsesprosess regnes som det første møtet mellom en ansatt og en organisasjon, og flere forskere støtter et syn om at reaksjoner på seleksjonssystemet kan påvirke den ansattes videre inntrykk av stillingen og organisasjonen (Lind, 2001). Lite forskning har blitt gjort på dette området, men noen funn støtter opp under sammenhenger mellom kandidatreaksjoner og jobbprestasjon (Truxillo, Bauer, McCarthy, Anderson & Ahmed, 2018). Flere ser ut til å være enige om at denne relasjonen er indirekte, gjennom reaksjoners effekter på seleksjonsprestasjon, som nevnt over (McCarthy et al., 2013). Et tidlig studie av Gilliland (1994) rapporterte at prosessens jobbrelevans hadde positiv sammenheng med kandidatens jobbutførelsen, men ingen sammenheng mellom oppfattet rettferdighet og jobbutførelse. Konradt og kollegaer (2017) fant derimot i sitt longitudinelle studie en positiv relasjon mellom oppfattet rettferdighet i seleksjonsprosessen og jobbprestasjon, men at effekten avtok etter 18 måneder. Relasjonen funnet her er imidlertid svakere enn relasjonen funnet for seleksjonsprestasjon og jobbaksept. Dette er ikke overraskende da det er rimelig å anta at faktorer nærmere knyttet til jobbsituasjonen (nærmeste leder, kollegaer, integrering) også vil påvirke jobbutførelse (McCarthy et al., 2017). Funnene er likevel av betydning da de viser at seleksjonssystemet kan ha innvirkning på senere prestasjon i jobben, og stiller spørsmålet om hvilke seleksjonssituasjoner som påvirker jobbutførelse i negativ eller positiv retning.

Jobbaksept. Flere studier har funnet at kandidatopplevelsen kan ha betydning for kandidatens vurdering av organisasjonens attraktivitet (Anderson, Ahmed & Costa, 2012; Uggerslev, Fassina & Kraichy, 2012). Attraktivitet blir ansett som av stor betydning for en organisasjon fordi det kan ha konsekvenser for kandidaters faktiske adferd, som å trekke seg fra prosessen og jobbaksept (Konradt et al., 2017; Walsh, Tuller, Barnes-Farell & Matthews, 2010). Et interessant funn relatert til attraktivitet ble gjort av Anderson og kollegaer (2010). Forfatterne fant i sitt studie at når logiske evnetester eller andre mentale tester brukes, oppfattet kandidater seleksjons krav som strengere, som igjen økte deres oppfattelse av status og attraktivitet av jobben. Det samme fant Sumanth og Cable (2011) i sitt studie. Relasjonen

mellom kandidatreaksjoner og intensjoner om jobbaksept har fått mye støtte, derav opplevd rettferdighet og forventinger ser ut til å spille en rolle her (Chapman, Uggerslev, Carrol, Piasentin & Jones, 2005; Hausknecht et al., 2004). Derimot er det blandede funn på faktisk jobbaksept, der Carless (2006) rapporterte null sammenheng mellom kandidatreaksjoner til seleksjonskarakteristikker og jobbaksept, fant Walsh og kollegaer (2010) at kandidatens opplevde rettferdighet var positivt relatert til faktisk jobbaksept.

Oppgaven har redegjort for forskningsfunn fra kandidatreaksjonsfeltet, og nå vil to teorier på kandidatreaksjoner presenteres.

Teorier på kandidatreaksjoner

I kommende del vil to måter å forstå kandidatreaksjoner presenteres, for å utforske problemstillingen om hvordan kandidatopplevelsen kan påvirke validiteten i utvelgelsesprosedyrer. Sosial rettferdighet teorier og sosial validitet teori er brukt tidligere i forskningslitteraturen for å forstå hvordan kandidatreaksjoner oppstår (McCarthy, 2017), og kan belyse kandidatopplevelsen. Majoriteten av kandidatreaksjoner har blitt forstått fra et amerikansk rettferdighetsperspektiv, der formålet er å unngå søksmål fra kandidater som føler seg urettferdig behandlet (Ployhart & Ryan, 1998; McCarthy et al., 2017). Søksmål spiller en langt mindre rolle i seleksjonssituasjoner i Europa enn den gjør i USA. Oppgaven vil av den grunn ikke bruke rettferdighetsmodeller, som ofte brukes for vise til egenskaper av prosessen som øker kandidatens rettferdighetsfølelse. Studien vil heller ta i bruk sosial validitetsmodell (Schuler, 1993), som fokuserer på kandidatens velferd. Fordi majoriteten av kunnskap på kandidatreaksjoner kommer fra et rettferdighetsperspektiv, er perspektivet likevel viktig for å forstå kandidatopplevelsen. To perspektiver på kandidatreaksjoner vil derfor presenteres. Først vil sosial rettferdighets teori presenteres, for å forklare de underliggende årsakene til at kandidatreaksjoner oppstår. Deretter vil sosial validitet som konsept og modell redegjøres for, med hensikt å beskrive hvilke egenskaper i prosessen som kandidater verdsetter.

Sosiale rettferdighetsteorier. Sosiale rettferdighetsteorier antar at bedømmelser av rettferdighet enten baserer seg på utfallet av en hendelse (fordelingsrettferdighet) eller prosessen som leder til utkommet (prosessrettferdighet) (Barry, 1989). Spørsmålet om fordeling- og prosessrettferdighet gjør seg relevant i situasjoner der noe av verdi har begrenset tilgang, slik at fåtallet kan oppnå det de ønsker (Byrne & Cropanzano, 2001; Homans, 1961). I en seleksjonsprosess konkurrerer flere kandidater om et begrenset antall stillinger som de anser som verdifulle. I disse tilfellene referere fordelingsrettferdighet til vurderingen av utfallet av seleksjonssituasjonen; om kandidaten får eller ikke får jobben. Prosessrettferdighet referer til vurderingen av prosedyrene brukt i seleksjonen, som for eksempel

seleksjonsverktøy som brukes for å vurdere en kandidat sin fremtidige jobbutførelse (Gilliland, 1994). En av de sentrale funnene innen sosial rettferdighet er vist å være at faktorer knyttet til prosedyren av en hendelse, forklarer mer varians av rettferdighetsbedømmelser, enn faktorer knyttet til utkommet (Lind, Kulik, Ambrose & De Vere Park, 1993). Dette er også blitt bekreftet i organisatoriske settinger (Folger & Konovsky, 1989), og gir støtte til at egenskaper av seleksjonsprosedyren kan ha sterkere innvirkning på den kognitive prosessen som leder opp til rettferdighetsvurderingen, enn det fordelingen har (Lind & Tyler, 1988; Tylder & Lind, 1992). Et annet viktig funn er at rettferdige prosedyrer har positive innvirkninger på individets reaksjoner til utkommet (Van den Bos, Wilke & Lind, 1998). På samme måte vil opplevelsen av urettferdig behandling lede til negative holdninger til både prosessen og utkommet (Robertson & Smith, 2001). Funnene gjør det tydelig at rettferdige egenskaper av prosessen kan ha betydning for kandidatenes holdninger til prosessen, og dermed deres reaksjon tilbud/avisning. En teori som tar hensyn til både substansiell og prosessuell rettferdig, er Rettferdighet heuristikk teori av Lind (2001).

Rettferdighet heuristikk teori. Rettferdighet heuristikk teori (Lind, 2001) foreslår en integrering av de to rettferdighetsaspektene for å gi en mer helhetlig forståelse av hvordan individer former rettferdighetsbedømmelser og tilhørende reaksjoner, i organisatoriske situasjoner (Lind, 2001). Forfatterne argumenterer for at mennesker opplever en risiko når de gir fra seg makt til autoriteter, slik de gjør i ansettelsessituasjoner. Risikoen skaper et behov for å dempe usikkerheten, og individet vil, i et forsøke på å forstå hvor de står i forhold til autoriteten, hente inn informasjon som kan si noe egen verdi og inkludering (Van den Bos, Vermunt, & Wilke, 1997). Teorien argumenterer for at når rettferdighetsbedømmelsen først er formet, bruker individer disse bedømmelsene som en heuristikk (kognitiv snarvei) for å guide sine reaksjoner og holdninger til fordelinger og påfølgende hendelser. Dersom individet oppfatter en prosedyre som rettferdig, er det større sannsynlighet for at vedkommende aksepterer fordelingen, uavhengig av om utkommet er av ønsket eller uønsket art (Lind, 2001; Lind et al., 1993).

Rettferdighet heuristikk teori argumenterer for at individer i seleksjonsprosesser, vil benytte informasjon om prosessrettferdighet fordi de ofte ikke har tilgang til fordelingsinformasjonen (hvem som fikk jobben) (Van den Bos, Lind, Vermunt & Wilke, 1997). Forfatterne hevder også at når individer vurderer prosessens rettferdige egenskaper, ikke bare vil vurdere prosedyren som mer rettferdig, men også være mer tilfreds med egen fordeling. Van den Bos et al (1998) referer til dette som den "rettferdige prosess effekten"; mennesker vil reagere mer positivt til et utkom som følge av en rettferdig prosess.

En av de sentrale funnene innen sosial rettferdighet er vist å være at faktorer knyttet til prosedyren av en hendelse, forklarer mer varians av rettferdighetsbedømmelser, enn faktorer knyttet til utkommet (Folger & Konovsky; Lind et al., 1993). Rettferdighet heuristikk teorien forklarer dette med at informasjonen som leder til fordelingen (forklaring av testresultater), er enklere å forstå for individet enn det fordelingsinformasjon er (tilbud/avvisning). I dette ligger det at prosessuell informasjon har fordel av å kunne gi tydelig informasjon om verdi og inkludering. I tråd med gruppeverdi modellen til prosessuell rettferdighet (Lind & Tyler, 1988), argumenterer Lind (2001) for at mye av det individer mener når de sier at de er blitt behandlet rettferdig, i stor grad handler om en følelse av å være inkludert og verdifull for organisasjonen. Prosedyrer kan fremheve følelsen av å være inkludert ved å garantere at individer blir hørt, og prosedyrer kan gi signaler om verdi gjennom å bli verdig og respektfullt behandlet av autoriteter (Lind, 2001). Hvilke egenskaper som burde være til stede i en prosess for å fremme kandidatens følelse av verdi og inkludering, utdyper ikke teorien. En teori som kan gi svar på dette er sosial validitetsmodellen av Schuler (1993) som fremsetter fire egenskaper antatt å forme kandidatreaksjoner.

Sosial validitet teori. Med utgangspunkt i seleksjonsprosessen som en sosial prosess mellom organisasjonen og kandidaten (Herriot, 1989), så Schuler (1993) behovet for et verktøy for å forstå hvordan aspekter av prosessen påvirker kandidaters velvære, deres valg og øvrig adferd. Schulers kandidatreaksjon modell (1993), er basert på konseptet om sosial validitet, som i sin kjerne handler om å ivareta individets følelse av kontroll og velvære. Modellen består av en oversikt over informasjon og fremgangsmåter som kandidater verdsetter og forventer i en seleksjonsprosess. Konseptet reflekterer en grad av kvalitet gjennom seleksjonsprosessen, og fungerer som et motstykke til den tekniske termen som validitetskonseptet tradisjonelt sett er blitt behandlet som (Schuler, 1993). I tråd med konseptet er det lite hensiktsmessig å begrense valideringen av seleksjonssystemer til statistiske sammenhenger mellom seleksjonsprestasjon og jobbutførelse, da dette fokuset ofte neglisjerer kandidatens påvirkning (Schuler et al., 2013). Konseptet bygger på gjensidighet, og som følge av dette bestemmes den sosiale validiteten av fire komponenter: (1) relevant informasjon om stillingskrav og karakteristikker om organisasjonen (informert samtykke); (2) transparens av situasjonen, seleksjonsverktøy og evalueringer; (3) direkte eller indirekte kontroll og deltagelse i utviklingen eller utførelsen av seleksjonsprogrammer; og (4) tilbakemeldinger på kandidatens prestasjon på en sannferdig måte som oppfordrer til selvinnsikt og selvutvikling. Sistnevnte er lagt til som en tjeneste som gis i gjengjeld for kandidatens innsats i søkeprosessen (Klingner & Schuler, 2004).

Informasjon. Komponenten omhandler relevant informasjon om stillingen og organisasjonen. Relevant informasjon om stillingen er arbeidsoppgaver og stillingskrav, mens organisatoriske karakteristikk kan være organisasjonens mål, kultur og ledelse. Informasjon er et sentralt punkt, da det er vist at det kan foreligge store forskjeller mellom mottatt og ønsket informasjon i en seleksjonssituasjon (Krauss, 1985). Krauss fant at informasjon om arbeidsoppgaver og stillingskrav, samt personlig utvikling og karrieremuligheter har stor betydning, mens mindre fokus ble gitt til startlønn, status og arbeidstimer. Det er imidlertid funnet at prioritert informasjon er individuelt og kan blant annet påvirkes av individuelle verdier (Nikolaou & Judge, 2007). Tachler (1983) stilte det samme spørsmålet om hvilke informasjon om stillingen som kandidater forventer, og fant at kandidatene opplevde å få nok informasjon om de aspektene som enkelt kan kommuniseres, slik som konkrete arbeidsoppgaver. Derimot etterspurte deltagerne mer informasjon om aspekter som er vanskeligere å sette ord på, som organisatorisk klima, lederskap og personlig utvikling.

Transparens. Transparens referer til den graden kandidatene tydelig kan se de ulike aspektene av seleksjonssituasjonen. Sentralt for transparensen er kandidatens forståelse av de ulike aktørene involvert, deres roller og kompetanser, samt deres forventinger til kandidaten. For det andre innebærer transparens en tydeliggjøring av viktigheten og relevansen av måleinstrumentene som brukes. I tillegg er graden av åpenhet rundt evalueringsprosessens prinsipper, standarder og kriterier, viktig her. Formålet med transparens er å legge til rette for en prosess som tillater at kandidaten selv får evaluere om de er kvalifiserte for jobben.

Forskning på transparens av metoder og prosedyrer har funnet at kandidater reagerer mer positivt til flere aspekter av seleksjonsprosessen når de får informasjon relatert til metodene og evalueringene. Redegjørelse for og forklaring av formålet med tester før testtaking har vist å fremme kandidaters oppfatning av rettferdighet, redusert bekymring (Lievens, Corte & Brysse, 2003) og økt testmotivasjon (Deros & Born, 2005). Transparens i seleksjonssituasjoner har blitt argumentert å øke oppfattelse av rettferdighet da det kan ha positiv innvirkning på muligheten til å prestere (Gilliland, 1993; Schleicher, Venkataramani, Morgeson, & Campion, 2006). Imidlertid er det uenigheter i forskningslitteraturen om prestasjonen reflekterer kandidatens sannferdige egenskaper eller kun en refleksjon av informasjonen kandidaten mottar (Smith-Jentsch, 2007; Thornton & Gibbons, 2009). Dette har ledet flere forskere til å undersøke hvilke betydning transparens har for kriterievaliditet. Ingold, Kleinmann, König & Melchers (2016) undersøkte transparens av presentasjon og gruppediskusjoner og fant at situasjoner med høyere transparens minket metodens kriterievaliditeten. Et annet studie fant derimot at åpenhet rundt kriteriemål i strukturerte

intervjuer ikke hadde betydning for kriterievaliditeten av metoden (Klehe, König, Ritcher, Kleinmann & Melchers, 2008).

Deltagelse. Komponenten handler om kandidatens følelse av involvering, og innebærer muligheten kandidaten har til utøve kontroll over seleksjonssituasjonen. Dette gjelder å oppleve kontroll over egen adferd, som hva man gir av informasjon og hvor mye man gir, men også andres adferd og andres valg som gjelder kandidaten. Dette antas også å gjelde indirekte kontroll, i form av fagforeninger eller andre offisielle retningslinjer (Schuler, 1993). Relatert til deltagelse og kontroll, har forskning funnet at muligheten til å prestere er en av de viktigste indikatorene på en akseptabel seleksjonsprosess (Moscoso & Salgado, 2004). Kandidatens behov for deltagelse er blitt støttet av senere studier som har funnet at kandidater foretrekker ustrukturerte foran strukturerte intervjuer (Chapman & Zweig, 2005; Latham & Finnegan, 1993). Dette grunner i at ustrukturerte intervjusituasjoner åpner mer opp for å styre samtalen, manøvrere eget inntrykk og derfor øker følelsen av kontroll (Madigan & Macan, 2005; Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002).

Tilbakemeldinger. Den fjerde komponenten av sosial validitet er den grad kandidaten mottar informasjon om egen prestasjon i seleksjonsprosessen. Tilbakemeldinger har to aspekter av betydning; innhold og form (Schuler, 1993). Innholdet bør være preget av åpenhet, ærlighet, sannferdighet, og redegjørelser av kandidatens svakheter og muligheter for fremtidig utvikling. Formen referer til at tilbakemeldingen bør være forståelig (semantisk og pragmatisk), hensynsfull og støttende. Dette er ment å legge til rette for kandidatens mottakelighet av tilbakemeldingen, både av positiv og negativ art. I følge modellen vil dette legge til rette for selvinnsikt og integrering i kandidatens selvkonsept, og fremheve et informerte valg. I følge Schuler (1993) er den siste komponenten ment å for å gi deltagerne noe i gjengjeld for deres innsats i seleksjonsprosessen. Komponenten er mer hypotetisk enn basert forskning tilgjengelig på tiden konseptet tok form, men senere studier er vist å støtte antagelsen om at kandidater forventer og verdsetter tilbakemeldinger om egen prestasjon (Derous, De Witte & Stroopbants, 2003). Spesielt relevant er tilbakemeldingers innhold og form når budskapet er av negativ art (lav prestasjon eller avvisning om jobb), da slik informasjon kan skade kandidaters selvbilde (Schinkel, Dierendock & Anderson, 2004). Tilbakemeldinger kan deles inn i å være av begrunnende natur ("prosedyren var valid") eller unnskyldende natur ("det var mange søkere"). Metaanalytiske funn indikerer at begge typer forklaringer har en positiv effekt på kandidaten, uavhengig av om utfallet deres er av positiv eller negativ art (Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce, 2009).

Modellens begrensninger. Schulers kandidatreaksjons modell (1993) byr på begrensninger da den er basert på eldre forskning, og ikke blitt fornyet i ettertid. Det er også viktig å nevne at majoriteten av studiene modellen bygger på, er av studenter og førstegangssøkende (Schuler, 1993). Modellen er imidlertid benyttet som grunnlag for flere senere studier som støtter opp under komponentene for å forklare kandidatreaksjoner (Anderson & Golsti, 2006; Derous & De Witte, 2001; Klinger & Schuler, 2004). Modellen er et viktig bidrag til kandidatreaksjonsfeltet da det er en av få teoretiske tilnærminger på kandidatreaksjoner med hovedformål å ta vare på kandidatens velferd og verdighet. I denne studien er det relevant fordi den peker på fire egenskaper i en seleksjonsprosess som fremmer positive kandidatreaksjoner.

Kapittelet har nå tatt for seg hvordan kandidaten vurderes og hvordan aspekter i rekrutteringsprosessen kan påvirke kandidaten. I kommende avsnitt vil kandidaten som en aktiv aktør og dets betydning for validitet i rekrutteringsprosessen redegjøres for.

Kandidaten som aktiv aktør

Som et steg videre fra kandidatreaksjonsfeltet har flere forskere begynt å anerkjenne kandidater som proaktive hovedpersoner i sine egne rekrutteringsprosesser. Proaktiv adferd er adferd som er selv initiert, og ikke kun reaksjoner på aspekter av rekrutteringsprosessen (Born, Hiemstra & Oostrom, 2018). Born og kollegaer (2018) hevder at det manglende forskningsfokus på kandidatens aktive rolle er overraskende, fordi kandidatens adferd har direkte konsekvenser på utfallet av alle rekrutteringsprosesser. Andre forskere peker på at det ikke ser ut til å ha blitt gitt særlig fokus på kandidaters kontroll og påståelighet i forskningslitteraturen (Deraus & De Witte, 2001).

Den selv initierte kandidatadferden som har fått mest oppmerksomhet, er kandidaters inntrykksstrategier. Adferden omtales som inntrykshåndtering (impression management) (Paulhus, 1984), eller juksing (faking) i seleksjonslitteraturen (Donovan, Dwight, & Hurtz, 2003). Inntrykshåndtering innebærer å aktivt justere beskrivelser om seg selv for å stille seg selv i et positivt lys. Positiv selvpresentasjon kan ta flere former, men felles har de som mål å øke sannsynligheten for å få et jobbtillbud. For eksempel kan kandidater overdrive positive egenskaper, tone ned negative egenskaper, late som de er mer interessert i jobben enn de egentlig er, eller finne på informasjon som ikke er sant (König, Hafsteinsson, Jansen & Stadenmann, 2011). Det er diskutert hvorvidt selvpresentasjonen er negativt for kvaliteten av seleksjonsvalget, men de fleste forskere er enige om at det finnes ulike grader av positiv selvpresentasjon og konsekvenser av dette (König et al., 2011). Marcus (2009) har foreslått å differensiere ut ifra grad av juksing; lett juksing kan være sosialt adaptivt og brukbart for

seleksjonsbeslutninger, mens ekstrem juksing kan være direkte skadelig for kandidatvalget. Det er bekreftet at kandidatens selvpresentasjon kan forstyrre informasjonen organisasjonen sitter med om kandidaten, svekke kriterievaliditet og slik ha konsekvenser for det endelige kandidatvalget (Griffith & Converse, 2011; Jackson, Wroblewski, & Ahston, 2000).

Det manglende fokuset på kandidatens aktive rolle, kan grunne i at forskningslitteraturen har en tendens til å tone ned, eller overse seleksjonssituasjonen som en kompetitiv arena (Palmer, Campion & Green, 1999). Praktikere på feltet er derimot godt kjent med konflikten knyttet til egeninteresser og konkurranse, som oppstår mellom aktørene (Bangerter, Roulin & König, 2012). En litteraturgjennomgang av Cascio og Aguinis (2008) pekte også på denne tilsynelatende "uvitenheten" i akademia, og argumenterer for at forskning utvikler metoder uten å ta hensyn til endringer i samfunnet. Attraksjon-seleksjonsmodellen (Porter, Lawler & Hackman, 1975) illustrerer konflikten som kan oppstå mellom kandidaten og organisasjonen, og hvilke utfordringer dette har for validiteten. I følge forfatterne er en ideell seleksjonssituasjon, et transparent samarbeid mellom potensielle kandidater og organisasjonen. I virkeligheten byr derimot denne tanken på problemer. I følge forfatternes attraksjon-seleksjon modell, grunner problemet i begge parter ønske om å tiltrekke hverandre. For en kandidat er ikke målet kun å samle inn relevant informasjon, men også å fremstå på en måte som leder til et jobbtilbud. Disse intensjonene kan virke motstridende (e.g., å stille visse spørsmål kan minke sjansen om å få jobben). Det samme gjelder organisasjonen som gjerne vil tiltrekke seg potensielle ansatte, men risikerer å skremme vekk de mest kvalifiserte dersom de er veldig ærlige om stillingen eller organisasjonen. Ønsket om å tiltrekke hverandre, står med andre ord i kontrast med idealet om å oppnå et fullt transparent samarbeid. På begge sider vil det oppstå inntrykksjusteringer (impression management), som kan forstyrre informasjonen som kommer frem i seleksjonssituasjonen, og til syvende og sist svekke validiteten av det endelige kandidatvalget (Porter et al., 1975; Shuler et al., 2013). Flere studier bekrefter at kandidater justerer inntrykket de gir av seg selv, men svært få har undersøkt strategibruk fra organisasjonens side i seleksjonsprosessen (Bangerter et al., 2012). I nyere tid har en kvalitativ studie undersøkt bedrifters inntrykkshåndtering, og finner at det overordnede målet til deres strategier er å fremstå på både en attraktiv og en troverdig måte (Wilhelmy, Kleinmann, König, Melchers, & Truxillo, 2016).

For å forstå kandidatopplevelsen og hvordan den kan påvirke validiteten av kandidatvalget, er det viktig å være klar over alle aspektene som ser ut til å påvirke denne opplevelsen. Avsnittene over har redegjort for hva som kan ha betydning for

kandidatopplevelsen, og kapittelet vil nå ta for seg skillet som finnes mellom forskning og praksis innen rekruttering- og seleksjonsfaget.

Gapet mellom teori og praksis

Skillet mellom teori og praksis er et gjennomgående tema i rekrutterings- og seleksjonslitteraturen, og er antatt å være det feltet innen HR litteraturen med minst samsvar mellom forskningsfunn og faktiske praksiser (Rynes, Giluk, & Brown, 2007). Ryan og Huth (2008) forklarer dette med at de praktiske forslagene fra forskingsområdet ofte ikke er spesifikke nok. Forskning innen kandidatreaksjoner, har vist seg å være svært fruktbart for å redusere gapet mellom teori og praksis. Spesielt studier som har undersøkt aspekter relatert til Schulers (1993) fire komponenter av sosial validitet. Funnene fra disse studiene kan enkelt oversettes til praktiske anbefalinger for organisasjoner, og bør ikke undervurderes (McCarthy et al., 2017). Flere artikler (Bauer, McCarthy, Anderson, Truxillo & Salgado, 2012; Ryan & Huth, 2008) og bokkapitler (McCarthy & Cheng, 2014; Truxillo, Bauer & McCarthy, 2015), tilbyr praktiske forslag for å bedre kandidatopplevelsen, med grunnlag i teori og forskning. Nevneverdig her er effekten som transparens og tilbakemeldinger kan ha på kandidatopplevelsen. Ved å skissere hvordan organisasjoner kan fremme kandidatens positive reaksjoner til valide seleksjonssystemer, kan det fremme bruken av de anbefalte seleksjonsmetodene i praksisfeltet (Bauer et al., 2012; McCarthy et al., 2017). Dette fordrer imidlertid at skisseringen er tilgjengelig og anvendelig (Rynes et al., 2007).

Et annet aspekt, og mulig forklaring på gapet mellom forskning og praksis, er at det finnes aspekter av situasjonen som forskning ikke tar hensyn til, eller som enda er uoppdagede. Dette skaper utfordringer relatert til anvendelsen av forskningsfunn på virkelige situasjoner (Ployhart & Schneider, 2012). Forfatterne argumenterer for at mye av forskningen inne personellseleksjon, har oppstått i et vakuum blottet fra kontekst, noe som ikke samsvarer med praksisdelen av feltet. Forfatterne understreker viktigheten av å undersøke konteksten som seleksjonsadferd oppstår i, for å vurdere seleksjonsprosessens helhetlige validitet. Den praktiske anvendelsen av forskning innen seleksjonsfaget vil ha større suksess, dersom forskningen inkluderer konteksten som kandidatens adferd oppstår i. Dette presser mer kunnskap om hvordan kandidaten opplever seleksjonssystemer, da mer nyanserte funn her kan øke sannsynligheten for at forskningsfunn implementeres i praksis (Schuler et al., 2013).

Ved å forene opplevelser fra praksisfeltet og etablert forskningslitteratur, er studien et forsøk på å forene teori og praksis innen rekruttering- og seleksjonsfaget. Oppgaven setter fokus på hvordan kandidatadferd påvirkes i seleksjonsprosessen, og hvilke innvirkning dette har for validiteten i utvelgelsesprosessen. Kunnskap her kan hjelpe praktikere med å legge til

rette for metodenes og prosedyrenes validitet, slik de er påvist i forskningslitteraturen. Samtidig kan studien gi forskningsfeltet innsikt i hvordan rekruttering utspiller seg i virkeligheten, og derav ytterligere forståelse av rekruttering som fenomen. Kunnskap her kan bidra til videre utvikling av teorier og metoder innen rekrutterings- og seleksjonsfeltet. Mer kunnskap er nødvendig for å finne seleksjonsmetoder som ivaretar både individets og organisasjonens behov.

Dette kapitlet har nå presentert teori og empiri som belyser utfordringer som kandidatperspektivet gir rekrutteringsprosessens validitet. Neste kapittel vil redegjøre for metoden som ligger til grunn for å besvare studiens problemstilling om hvilke betydning kandidatenes opplevelse, kan ha for kriterievaliditeten i organisasjoners utvelgelsesprosesser?

Metode

I denne delen av oppgaven beskrives fremgangsmåten som leder opp til besvarelsen av problemstillingen. Bakgrunn for studien og dens vitenskapelige ståsted redegjøres for, før det forekommer en begrunnelse for valg av metode og utvalg. Innsamlingsprosessen med tilhørende analyser vil deretter beskrives. Avslutningsvis presenteres etiske betraktninger som er relevant for denne studien.

Bakgrunn for studien

Underveis i studiet fikk jeg muligheten til å være praksisstudent hos et rekrutteringsselskap. Gjennom samtaler med praktikere på feltet, og litteraturgjennomganger fikk jeg innsikt i begge perspektiver på rekrutteringsfeltet. Slik fikk jeg interesse for skillet som utspiller seg mellom forsknings- og praksisfeltet. Faglitteraturen peker på hvordan academia har en tendens til å overser de mange sosial og samfunnsrelaterte faktorene som påvirker en rekrutteringsprosess i den virkelige verden, og etterspør flere studier fra praksisfeltet (Cascio & Aguinas 2008; Celani & Singh, 2011). Dette gjorde meg interessert i hvordan kandidatopplevelsen utspiller seg i virkeligheten, og hvordan validiteten av kandidatvalget kan påvirkes deretter. Samtidig etterspør forskningslitteraturen studier som undersøker flere variabler og sammenhenger knyttet til kandidatopplevelsen (McCarthy et al., 2017). Interessen og kunnskapen skapte utgangspunkt for studiens undersøkelse av hvordan kandidatopplevelsen kan påvirke kriterievaliditeten i rekrutteringsprosesser. Behovet for å utdype forståelsen av kandidatopplevelsen gjorde det naturlig å bruke en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming kan supplere med en dypere forståelse av kandidatopplevelsen, ved å nyansere det kvantitative forskningsbildet slik det fremstår i dag. Masterprosjektet er gjennomført i samarbeid med praksisbedriften, og med formål å gjøre studien informativ for bedriften, samtidig som studien er et bidrag til den eksisterende faglitteraturen på rekruttering og seleksjon.

For å forstå metoddelen og videre resultat, krever det et innblikk i de ulike begrepene som brukes for å besvare problemstillingen. Avsnittet under vil av den grunn redegjøre for aktørene som er involvert i rekrutteringsprosessen.

Beskrivelse av aktørene involvert i rekrutteringsprosessen.

Studien intervjuer informanter som har gått gjennom hver sine søkeprosesser for ulike stillinger hos et rekrutteringsbyrå i Norge. Stillingene er utlyst av bedrifter som benytter rekrutteringsbyråets tjenester. Rekrutteringsselskapet sin jobb er å gjennomføre prosessen fra start til slutt. Dette innebærer innledende arbeid med jobbanalyse og annonseutlysning, til den avsluttende samtalen der kandidaten enten får eller ikke får jobben. Begrepene som referer til

de ulike aktørene i denne studien er basert begrepene kandidatene bruker i intervjuene, og begrepene som benyttes i rekrutteringsselskapet. Begrepene er derfor hensiktsmessige å benytte i studien. Under beskrives begrepene som benyttes i studien for å referere til de ulike partene involvert.

Kandidat. Refererer til personene som søker på stillingen, enten ved å finne stillingsutlysningen på nett eller gjennom å bli kontaktet av rekrutteringsfirmaet.

Bedrift. Brukes om bedriften som utlyser stillingen. Bedriften tar kontakt med rekrutteringsbyrået for å kjøpe deres tjeneste til å finne en ny ansatt.

Representanter fra bedrift. Bedriften vil på et tidspunkt møte aktuelle kandidater gjennom et intervju. Personene som representerer bedriften refereres til som representanter fra bedriften i studien. Representantene som stiller i intervjuet med kandidaten, kan variere i antall og ansvarsområde. For eksempel møter noen kandidater den øverste sjefen fra bedriften i intervjuene, noen møter personer fra HR avdelingen, og andre møter begge eller andre personer.

Rådgiver. Brukes om den ansvarlige rådgiveren for stillingen. Det er flere rådgivere i rekrutteringsselskapet. Hver stilling har én rådgiver som er ansvarlig for den enkelte stillingen, og fungerer som en kontaktperson mellom bedriften og kandidaten.

En redegjørelse for aktørene som er involvert i studien, tydeliggjør rollen hver part har, og er viktig å forstå for å sette seg inn i kandidatenes beskrivelser i resultatdelen.

Vitenskapelig ståsted

Innenfor paradigmet som forskeren plasserer seg selv, skaper forutsetninger for hvilken og hvordan kunnskap hentes inn, samt hvordan det til slutt tolkes. Et paradigme kan beskrives som et sett med grunnleggende antagelser om virkeligheten bestående av en forståelse for hva som eksisterer i verden (ontologi), hva vi mennesker kan oppnå kunnskap om (epistemologi) og hvordan vi kan erverve denne kunnskapen (metodologi) (Guba & Lincoln, 1994). Denne studien har en postpositivistisk tilnærming innenfor et pragmatisk paradigme. I et postpositivistisk syn finnes det en sann virkelighet der ute, men på grunn av fenomenets kompleksitet og menneskets feilbarhet er denne virkeligheten bare delvis gripbar for oss. Studien forsøker å beskrive en objektiv virkelighet, men anerkjenner samtidig at forskerens og informantenes forståelse påvirker fenomenet slik det fremstår (Corbin & Strauss, 2015). Informantenes beskrivelser forstås som et direkte uttrykk for deres opplevelser og erfaringer, og intervjuene blir derfor forstått som en gjengivelse av deres virkelighet. Konsekvensene er at vi kan ha kjennskap til disse erfaringene og lære av de gjennom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder (Guba & Lincoln, 1994).

Opgavens fokus på praktiske konsekvenser av innholdet den produserer, gir den en pragmatisk holdning til kunnskap. Nærmere forklart beror dette synet på at kunnskap skal ha en bruksverdi (Kvale & Brinkmann, 2015). Sammenhengen mellom kandidatopplevelsen og validiteten i utvelgelsesprosessen, fremhever hvordan egenskaper i prosessen kan legge til rette for et optimalt grunnlag for utvelgelse. Kunnskapen er nyttig for rekrutteringsselskapet spesifikt, og for alle som driver med seleksjonsprosesser generelt. I tillegg oppmuntrer oppgaven alle praktikere innenfor rekrutteringsfaget til å gjennomføre metodisk og kontinuerlig innsamling av kandidatevalueringer for å forbedre kvalitet og validitet av sine seleksjonsprosesser.

Samtidig er kunnskapen fra studien ment å være et bidrag til forskningslitteraturen. Rekrutterings- og seleksjonsfaget preges av et gap mellom forskning og praksis, der forskningsfunn ikke når frem til praksisfeltet (Ryan & Huth, 2008). En kvalitativ tilnærming på en virkelig rekrutteringsprosess, og kan øke forskningsfeltets forståelse av hvilke faktorer som påvirker kandidatopplevelsen og det endelige kandidatvalget, og bidra med ytterligere teori på feltet. Sammen viser avsnittet til hvordan oppgavens kunnskap er ment som et bidrag til praksis- og forskningsfeltet.

Kvalitativ metode

Det er problemstillingen som legger linjer for valg av forskningsmetode (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitativ forskningsmetode er egnet for oppgavens problemstilling fordi tilnærmingen vektlegger den personlige erfaringen til deltageren (Howitt, 2010). Med den hensikt å få frem kandidatens egne beskrivelser og tanker om rekrutteringsprosessen, ble derfor denne metoden vurdert som passende. En kvalitativ tilnærming har som motiv å utforske, beskrive og tolke menneskers personlige og sosiale opplevelser (Smith, 2015), noe som er ønskelig i denne oppgaven for å tilegne kunnskap om hva kandidatopplevelsen består av.

Kvalitativ metode sin åpne og utforskende tilnærming gjør det til et passende verktøy å anvende på områder det trengs mer forskning Howitt (2010). En slik tilnærming kan avdekke hva som ligger bak fenomener vi enda ikke kan mye om (Strauss & Corbin, 1990), og brukes derfor av forskere når de ønsker å oppnå dypere forståelse om fenomener (Tjora, 2017). Dette går overens med oppgavens fremgangsmåte som utforsker kandidatopplevelsen i seleksjonsprosessen, med det formål å utdype kunnskapen om kandidatreaksjoners betydning for validitet i seleksjonsprosessen. På bakgrunn av oppgavens problemstilling blir det derfor like ønskelig som nødvendig å benytte seg av kvalitativ forskningsmetode.

Datainnsamling

Videre vil det redegjøres for hvordan datainnsamlingen foregikk, fra utvikling av intervjuguide, rekruttering av deltagere til gjennomføring og transkribering av intervjuene.

Semistrukturert ansikt-til ansikt intervju. For å samle inn relevant datamateriale som kunne hjelpe meg å besvare problemstillingen min utførte jeg semistrukturerte ansikt-til-ansikt intervju. Denne innsamlingsmetoden egner seg når man ønsker å stille spørsmål som får frem detaljerte beskrivelser, tanker og følelser fra informanten om et visst tema (Smith, 2015). Med den hensikt å innhente rike beskrivelser av en prosess, var det ønskelig å benytte en intervjuform som oppfordrer til å snakke åpent og fritt om et fenomen (Howitt, 2010). Semistrukturerte intervju bærer preg av struktur basert på forskerens hovedfokus, samtidig som den oppfordrer til omstrukturering dersom intervjuet krever det (Tjora, 2017). Graden av fleksibilitet var fordelaktig da den ga meg muligheten til å veilede informantene inn på ønskede temaer eller følge opp nye temaer som dukket opp underveis.

Ansikt-til-ansikt intervju er den foretrukne måten å utføre semistrukturerte intervjuer på, da det fysiske møtet danner et godt utgangspunkt for en viss tillitsbasert relasjon, noe som kan øke sannsynligheten for fortrolige og rike svar (Smith, 2015). Det er kjent at kandidater kan ha negative reaksjoner i rekrutteringsprosessen, noe som kan oppleves som sensitivt å snakke om (McCarthy et al., 2017). For å ta hensyn til dette aspektet var det mest hensiktsmessig å utføre ansikt-til-ansikt intervju.

Fleksibiliteten og relasjonen som semistrukturerte ansikt-til-ansikt intervju tilbyr gjorde det mulig å etterstrebe formålet med et kvalitativt studie; å utforske, fleksibelt og utdypende, områder av interesse (Smith, 2015).

Intervjuguide. Semistrukturerte intervjuer tar utgangspunkt i en intervjuguide som tar for seg spørsmål som dekker de temaene som er relevante å ta opp (Smith, 2015). Dette gir intervjuet en viss struktur, samtidig som det gir rom for spontane beskrivelser (Kvale & Brinkman, 2015). Intervjuguidens innhold baserte seg hovedsakelig på forskningslitteratur om kandidatreaksjoner og kunnskap om rekrutteringsprosessen som jeg ervervet gjennom praksisperioden hos firmaet og litteraturgjennomgang. Fra kandidatreaksjonsforskningen trakk jeg blant annet ut relevante spørsmål om opplevd prestasjon og inntrykkshåndtering. Med kunnskap fra praksisen fikk jeg en forståelse av hva de ulike stegene i prosessen innebar. En forståelse av rekrutteringsprosessen i forkant hjalp meg å lage aktuelle spørsmål, samtidig som det var enklere å stille relevante oppfølgingsspørsmål.

Intervjuguiden besto av tre hovedtemaer med undertemaene jeg ønsket å undersøke; 1) beskrivelse av prosessen, 2) refleksjon rundt prosessen, 3) helhetlig inntrykk. Temaene var

brede og tok hver for seg hensyn til hele prosessen. Dette var ment for å ikke kun fange opp stegene prosessen besto av, men stegene satt sammen i en helhetlig opplevelse. Første tema var ment å fange kandidatenes beskrivelse av stegene i prosessen (beskrivelse). Temaet ga konkrete beskrivelser av informantens forståelse av prosessen. Det andre temaet var ment å innhente kandidatenes refleksjon rundt stegene, og baserte seg på litteratur fra kandidatreaksjonsfeltet jeg fant relevant for oppgaven (refleksjon). Det siste temaet var mer rettet mot helhetlig inntrykk av prosessen og dens betydning for kandidaten i ettertid (helhetlig inntrykk).

Tematikken i intervjuguiden ble diskutert med kontaktpersonen i rekrutteringsbyrået, for å forsikre meg om at intervjuguiden dekket alle relevante aspekter av rekrutteringsprosessen. Underveis i intervjuene ble det tydelig at noen spørsmål var vanskelig for informantene å svare på. Dette førte til noen endringer av intervjuguiden etter de to første intervjuene. Spørsmålet som var utfordrende å svare på ble utdypet, og et spørsmål de to første kandidatene ikke hadde noe formening om ble fjernet. Dette skapte rom for å undersøke andre utsagn jeg vurderte som mer relevante for oppgaven. Intervjuguiden er å finne i Vedlegg 1.

Utvalg og rekrutteringsprosedyre. I kvalitativ forskning anbefales en strategisk utvalgsstrategi som betyr å velge ut informanter som gir rikest informasjon om forskningsspørsmålet (Smith, 2015). Dette medførte at visse kriteriene ble satt for å sikre relevante informanter til studien:

1. Informantene må ha gjennomført en rekrutteringsprosess fra start til slutt hos rekrutteringsfirmaet.
2. Rekrutteringsprosessen må ha funnet sted i løpet av det siste årsskiftet.

Det første kriteriet ble satt fordi forskningsspørsmålet handlet om kandidatens opplevelse av rekrutteringsprosessen, og da var det fordelaktig om informantene kunne beskrive hele opplevelsen fra start til slutt. Kriteriet sørger også for at informantene snakker om samme fenomen, som gjør det enklere å sammenligne besvarelsene. Med kriteriet om tidssonen var hensikten å intervju informanter som hadde rekrutteringsprosessen relativt ferskt i minne. Dette for å sikre informantenes følelse av at temaet fortsatt er relevant, og slik innhente detaljrik informasjon.

Kandidater som oppfylte kriteriene ble kontaktet per epost gjennom en kontaktperson i rekrutteringsselskapet. Kandidater som var interessert kontaktet deretter meg, og fikk tilsendt

et informasjonsskriv med informert samtykke. I første omgang var det kun respons fra menn. For å etterstrebe en jevn kjønnsbalanse, sendte min kontaktperson ut ytterligere eposter til kun kvinner.

Det ble avtalt intervju med syv informanter som anbefalt av Braun og Clarke (2006). Kandidatene ble valgt fordi de oppfylte de to kriteriene og var positive til å stille på intervju. Alle informantene ble intervjuet av meg alene. Intervjuene varte fra 54 min til 1 time og 39 min, og består av lange og utfyllende svar. Jeg vurderte, sammen med veileder, at rike besvarelser fra syv informanter var å regne som passende datamateriale for denne studien.

Beskrivelse av informantene. Informantene som ble intervjuet var syv tidligere kandidater, derav fem menn og to kvinner. Informantene er heterogene på flere områder, og gir undersøkelsen et rikt utgangspunkt for å utforske meningsenheter. For det første fikk to jobben og fem fikk avslag. For det andre var fem av informantene søkere og to var search-kandidater (aktivt oppsøkt av rådgiver). For det tredje jobbet de innen ulike bransjer og har søkt forskjellige jobber. Informantene har med andre ord opplevd ulike rekrutteringsprosesskontekster (ulike rådgivere, oppdragsgivere, utfall, etc.). Ulike kontekster kan få frem meningsfulle forskjeller i datamaterialet, og slik være med å nyansere bildet av kandidatopplevelsen.

Utvalget er homogent på den måten at de har fullført en rekrutteringsprosess i samme rekrutteringsfirma. I tillegg er de alle mellom 35-55 år med bred erfaring innen sitt fag og har i dag spesialiserte eller ledende stillinger i Norge. Disse faktorene bidrar med å sette resultatene i kontekst av å gå gjennom en rekrutteringsprosess når man er en erfaren arbeidstaker med en viss status i arbeidsmarkedet.

Gjennomføring av intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført av meg alene i løpet av november høsten 2019. Ansikt-til-ansikt intervjuene som skulle oppfordre til dybde krevde fysiske møter. Informantene fikk velge møtested selv og intervjuene ble derfor utført på deres kontor, på et møterom der de jobbet eller på en offentlig møteplass. Å oppfordre til å møtes et sted informantene føler seg komfortable med å snakke, anbefales av Tjora (2017) for å legge til rette for innholdsrike og fortrolige svar. Da en intervjusetting i utgangspunktet kan virke formelt, skriver Kvale og Brinkman (2015) at familiære omgivelser kan hjelpe informanten til å slappe av og uttrykke seg friere om gitte tema.

Intervjuet startet med en introduksjon av meg selv og forskningsprosjektet, før jeg gikk videre med å oppsummere informasjonsskrivet ved å poengtere anonymitet, konfidensialitet, deltagerens rettigheter og bruk av lydopptaker. Etter at underskriften om informert samtykket var gjort, stilte jeg innledende spørsmål om jobbsituasjon og erfaring

med rekrutteringsprosesser. Dette fungerte som oppvarmingsspørsmål for å gi informanten tid til å føle seg komfortabel i intervju situasjonen, samtidig som det gir generell informasjon om informanten og deres arbeidskontekst som kan være relevant for studien (Tjora, 2017). Ved gjennomgang av innholdet i intervjuguiden ble hovedtemaene gått gjennom i lik rekkefølge, men rekkefølgen til undertemaene varierte i rekkefølge ut ifra hvilke informasjon informanten ga. Avslutningsvis ble informantene spurt om det var noe de ville tilføye som ikke kom frem av spørsmålene, understreket igjen deres rettigheter, konfidensialitet og anonymitet og takket for samtalen.

Som informert om i begynnelsen av intervjuet, ble det benyttet lydopptaker for å holde fokus på og flyt i samtalen, fremfor å notere det ned (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette gjorde det også enklere å vurdere om det var behov for å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Intervjuene varte mellom 54 minutter og 1 time og 15 minutter.

Transkribering. Ifølge Braun og Clarke (2006) krever ikke tematisk analyse en like detaljert transkribering som visse andre analyseformer. Likevel anbefales en nøyaktig og ordrett transkribering av verbale uttrykk, og ikke-verbale uttrykk når det er av betydning for innholdet. Kvale og Brinkmann (2015) råder til å skrive detaljerte transkripsjoner, da det gir mindre risiko for å miste verdifull informasjon i transkripsjonsprosessen. Av den grunn inkluderte transkripsjonene også alle former for ikke-verbale uttrykk som kunne innhentes fra lydopptaket, som latter, pauser og sukk. Etter anbefaling av Tjora (2017) ble dialekt gjort om til bokmål, av hensyn til anonymisering.

Analysen

I følgende del vil valg av analyse begrunnes, før en det gjøres rede for analyseprosessen med tilhørende gjennomgang av analysens faser. I gjennomgangen vil det refereres til studiens analyseprosess for å eksemplifisere stegene, og for å avklare valg gjort underveis. Formålet med å presentere studiens analysetilnærming er å bidra til at studien blir mer transparent for leseren, gjennom å oppgi nøyaktig informasjon om hva som har blitt gjort og hvorfor (Yardley, 2015).

Valg av Tematisk analyse. Som analyseverktøy benytter studien tematisk analyse, inspirert av Braun og Clarke (2006) sine seks steg. Valg av analyse er hovedsakelig en følge av studiens problemstilling som søker svar på hvordan kandidatopplevelsen kan ha betydning for rekrutteringsprosessens validiteten. Tematisk analyse anvendes for å identifisere, analysere og rapportere mønstre på tvers av datamateriale (Smith, 2015). Å finne felles tema relatert til kandidatens opplevelser på tvers av intervjuene, ble vurdert som hensiktsmessig for å utforske hvordan kandidatopplevelsen kan knyttes til validiteten av kandidatvalget.

Tematisk analyse er mindre rigid enn andre kvalitative analysemetoder, da den ikke er forankret i et bestemt vitenskapelig ståsted. Dermed kan analysen brukes på all type kvalitativ forskning uavhengig av teori og epistemologi (Smith, 2015). Dette medfører imidlertid at forskeren må presisere valg av vitenskapelig ståsted, som redegjort for tidligere i metodekapittelet.

Tematisk analyse ble også et naturlig valg da metoden er relativt enkel å sette seg inn i (Braun & Clarke, 2006). Med grunnlag i studiens pragmatiske nytteverdi, er det fordelaktig at studien fremgangsmåte er enkel å sette seg inn i. Dette legger til rette for at rekrutteringsfirmaet og andre praktikere på feltet skal kunne forstå og ha utbytte av studien (Howitt, 2010).

Analyseprosessen. Tematisk analyse som inspirert av Braun og Clarke (2006) består av seks faser. Analysetilnærmingen er som nevnt fleksibel hva angår vitenskapelig ståsted, men også når det gjelder fremgangsmåte. Dette kommer av at fasene er ment som retningslinjer og ikke en rigid oppskrift. Gjennom analyseprosessen har jeg beveget meg frem og tilbake mellom stegene, noe som anses som naturlig da analyseprosessen antas å være sirkulær og tilbakevendende, foran en linær steg-for-steg prosess (Braun & Clarke, 2006).

I redegjørelsen av analyseprosessen er det også nødvendig å ta stilling til hvordan kunnskap er blitt behandlet (Braun & Clarke, 2006). En analyse regnes som datadrevet (induktiv) når datamaterialet skaper utgangspunkt for teorier, og teoridrevet når eksisterende teorier påføres og preger datamaterialet (deduktiv). Flexibiliteten som tematisk analyse tilbyr, muliggjør begge måtene å behandle kunnskap (Braun & Clarke).

Studiens analyseprosess hadde som mål å søke og finne gjennomgående mønstre på tvers i datamaterialet. Deretter ble det teoretiske rammeverket justert etter temaene fra analysen. Samtidig hadde jeg som forsker foreliggende teoretisk kunnskap om rekruttering og seleksjon, som la føringer for analyseprosessen. Med det teoretiske rammeverket klart, ga det nye forståelser av de allerede eksisterende temaene og medførte justeringer i undertemaene. Videre brakte justeringene igjen nye nyanser frem fra datamaterialet, som igjen gjorde nye teoretiske innfallsvinkler relevant. Som beskrevet har studiens analyseprosessen vært preget av en induktiv tilnærming med formål å finne det genuine i datamaterialet. Samtidig har analyseprosessen vært preget av å være deduktiv da analyseprosessen er påvirket av mine forkunnskaper.

Under følger en beskrivelse av de seks fasene utarbeidet av Braun og Clarke (2006): 1) bli kjent med datamaterialet, 2) generere de første kodene, 3) søke etter temaer, 4) evaluere temaene, 5) definere og navngi temaene, og 6) ferdigstille rapporten.

Fase 1: Bli kjent med datamaterialet. Det første steget i analyseprosessen omhandler å bli godt kjent med datamaterialet før man begynner noen form for koding (Braun & Clarke, 2006). Jeg ble godt kjent med datamaterialet gjennom selve intervjuet, transkribering av alle intervjuene og ved å lese det nedskrevne datamaterialet gjentatte ganger. I tillegg tok jeg notater etter hvert intervju, og underveis i transkriberingen hva gjaldt mulige koder og mulige sammenhenger.

Fase 2: Genere de første kodene. Etter å ha blitt kjent med datamaterialet, begynte jeg å kode det (Braun & Clarke, 2006). Innledningsvis kodet jeg alle setninger eller avsnitt med et interessant meningsinnhold. Her ble det derfor ikke kodet ut ifra spesifikk teoretisk interesse eller eksisterende koderammeverk, og denne delen av analyseprosessen var i stor grad drevet av dataen, som anbefalt av Braun & Clarke (2006). Da fase to resulterte i et stort antall koder, var det hensiktsmessig å benytte databehandlingsprogrammet NVivo 12, for å organisere alle kodene og sikre at ingen ble glemt.

Fase 3: Søke etter temaer. Når alt innholdet er kodet er det klart for å identifisere mønstre på tvers av data, for å utvikle overordnede tema (Braun & Clarke, 2006). Dette gjorde jeg ved å gå over kodene i NVivo og samle meningsinnholdene som så ut til å handle om det samme. I denne fasen rettet jeg mer oppmerksomhet mot koder som var relevant for å besvare problemstillingen. Da sitatene var samlet, utmerket flere grupperinger i datamaterialet seg. Grupperingene fikk relativt deskriptive navn og ble flyttet over til et Word-dokument for å videre danne forslag til temaer. Her tok noen koder del av undertemaer som formet hovedtemaer, mens andre koder som ikke passet inn i de innledende hoved- og undertemaene ble satt i en egen gruppering.

Fase 4: Evaluere temaene. I fase fire skal en gjennomgå og revurdere temaene fra fase tre (Braun & Clarke, 2006). Dette gjøres ifølge Braun og Clarke (2006) ved å følge Pattons (referert i Braun & Clarke, 2006, s. 20) to kriterier om intern homogenitet og ekstern heterogenitet. Det vil si at koder innenfor ett tema skal ha tilstrekkelig til felles for å skille seg fra innhold i et annet tema. Dette steget brukte jeg lengst tid på, og førte til et behov for å visualisere alle kodene fremfor meg. Ved å klippe ut kodene og plassere de inn under hver sine undergrupper og hovedgrupper, fikk jeg en god oversikt over hva som inngikk i de ulike temaene. Dette hjalp med å revurdere alle kodene som gikk under hvert undertemaene. Vurderingen av Pattons kriterier ledet til at noen koder byttet plass og tydeliggjorde hva undertemaene handlet om. Dette ledet videre til at andre koder ble vurdert som overflødig eller ikke relevant og tatt ut.

I denne fasen gikk jeg også over alle transkripsjonene på nytt, for å forsikre meg om at hovedtemaene, undertemaene og sitatene faktisk reflekterte datamaterialet. Dette anbefales for å vurdere temaenes validitet og forsikre seg om at man ikke har oversett viktige deler av datamaterialet tidligere i prosessen (Braun & Clarke, 2006).

Fase 5: Definere og navngi temaene. Hensikten med denne fasen er å komme frem til kjernen for hvert tema, som vil si å få frem hva som er interessant med hver enkelt av dem (Braun & Clarke, 2006). Gjennom å skrive et sammendrag, sjekket jeg om essensen i hvert tema kom tydelig frem. Her er det viktig at temaene ikke tvinges på for mye innhold, samtidig som de skal fange opp en viss bredde og dybde. Dette kan være utfordrende, og førte til flere reevalueringer av hvilke sitater som skulle gå inn i hvert undertema. I denne fasen gikk jeg også gjennom navnene og kortet de ned for så sørge for at de var presise, men likevel dekket sitatens innhold. Til slutt handler denne fasen om å se helheten av temaene, og forsikre seg om at temaene er relevante til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2006).

Fase 6: Ferdigstille rapporten. Siste steg i den tematiske analyseprosessen er skrive en presis skriftlig presentasjonen av hva temaene og sitatene forteller (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen skapes sammenhengene mellom undertemaene og hovedtemaene. Dette tydeliggjorde nye nyanser av temaene, og førte igjen til en reevaluering av sitatene for å forsikre meg at de de sitatene som best reflekterte temaene ble valgt ut. Den endelig analysen er å finne i oppgavens resultatkapittelet.

Etiske betraktninger

I følgende avsnitt vil det redegjøres for etiske betraktninger som er tatt hensyn til i dette forskningsprosjektet. I den sammenheng er informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet sentrale prinsipper (Tjora, 2017). Avslutningsvis beskrives også mulige konsekvenser av min relasjon til rekrutteringsselskapet som deltidsansatt. Dette masterprosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Se vedlegg 2), og datainnsamlingen ble startet etter at nødvendig godkjenningen var i orden.

Informert samtykke. Informanten som ønsket å stille til intervju, ble sendt et informasjonsskriv for å gi informantene mulighet til å ta et informert valg om å delta (Se vedlegg 3). Informasjonsskrivet beskrev studiens formål, hva deltagelse innebar og tilhørende rettigheter. Skrivet avsluttet med en avtale om informert samtykke, der informanten skrev under at de forsto og godtok hvordan informasjonen ble behandlet og hvilke rettigheter de hadde. Informasjonen i skrivet ble kort gått gjennom før underskriftene ble utført. Deretter startet selve intervjuet med lydopptak. Ved intervjumøtets slutt gikk jeg igjen gjennom de

viktigste punktene fra informasjonsskrivet for å forsikre at informantens samtykke var tilstrekkelig informert. Ingen av informantene valgte å trekkes seg fra studien.

Anonymitet og konfidensialitet. Som del av det informerte samtykke ble det redegjort for hvordan studien skulle bevare deltagerens anonymiteten og informasjonens konfidensialitet. Anonymiteten ble beskrevet som både ekstern (enhver som leser) og intern (rekrutteringsselskapet). Den eksterne anonymiteten ble opprettholdt ved å anonymisere lydfilene fra første transkribering. Eksempelvis er ord som kan identifisere jobben deres, gjort om til mer generelle ordlyder rettet mot bransjen. Ytterligere anonymisering krevdes for å etterstrebe intern anonymitet. Et forsøk på dette var å oppgi tilfeldig kjønn (han/hun) ved referering til informantsitater, da kobling av sitatinnhold og kjønn øker sannsynligheten for at rådgiverne i rekrutteringsselskapet kan gjenkjenne kandidaten. Tema om kjønn er ikke lagt vekt på i denne studien, og gjør kjønnsidentifisering av liten betydning.

For å sikre konfidensialitet ble lydfilene slettet etter at transkriberingene ble lagret på en passordbeskyttet enhet. En liste med navn på deltagere og annen personidentifiserende informasjon, som kontaktinformasjon og arbeidssted, var innelåst i et skap adskilt fra transkripsjonene. Informasjonen ble oppbevart frem til 1. mai 2020, før den ble makulert.

Forskers påvirkning. Min rolle som deltidsansatt hos rekrutteringsselskapet kan ha hatt konsekvenser for informantenes deltagelse og beskrivelser. Informantene kan ha følt et press om delta dersom de anså deltagelse som positivt for eget forhold med rekrutteringsselskapet. Ønsket om et godt inntrykk utelukkes ikke, da det er mulig at de møter rekrutteringsfirmaet i fremtidige jobbsøkerprosesser. Min relasjon til rekrutteringsselskapet kan også ha hatt betydning for informasjonen innhentet i intervjuene. Dersom ønsket om et positivt inntrykk var tilfelle, kan det også ha påvirket til sosialt ønskelige svar.

Konsekvensene ble forsøkt unngått ved å være åpen om min relasjon til rekrutteringsfirmaet fra første mail, samt snakke om dette med informanten før intervjuet. Her ble det poengtert at jeg etterstrebet å være en objektiv part som var genuint interessert i hvordan man kan forbedre kandidatopplevelsen. Det ble vurdert som viktig å være åpen om dette, da unngåelse av temaet kunne blitt oppfattet som misvisende. I tillegg ble det i denne sammenheng viktig å understreke at informasjonen utelukkende skulle brukes i en masteroppgave, og at intervjuene ble anonymisert tilstrekkelig for å opprettholde anonymitet innad i rekrutteringsselskapet.

Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatet fra den tematiske analysen gjort av de transkriberte intervjuene. Temaene ble valgt ut fordi de viste seg som fremtredende i datamaterialet, og relevant til problemstillingen. Dermed skaper de et bra utgangspunkt for å besvare og diskutere oppgavens problemstilling om hvordan kandidatopplevelsen kan påvirke rekrutteringsprosessens validitet. Hovedtemaene er kjemimøte, kompetansemøte, informert valg og utbytte.

Tabell 1.

Oversikt over studiens hovedtema med undertema

Hovedtema	Undertema
Kompetansemøte	Vise kompetanse Bestemme kompetanse
Kjemimøte	Selge seg selv Være seg selv
Informert valg	Tilegner mer informasjon Ikke nok informasjon
Utbytte	Gi av seg selv Få noe tilbake

For å bygge opp en forståelse av studiens funn, vil det innledningsvis redegjøres for kontekstinformasjon om rekrutteringsprosessen som kandidatopplevelsene er basert på. Deretter vil hovedtemaene med sine respektive undertema presenteres og underbygges ved bruk av informantenes sitater.

Kontekst til kandidatopplevelsen

Yardly (2017) argumenterer for at god kvalitativ forskning demonstrerer sensitivitet til konteksten som studien befinner seg i. Forståelsen av resultatet bygger i denne studien på kjennskap til rekrutteringsprosessen som informantene i denne studien trakk sin opplevelse fra. Målet med kontekstavklaringen er å belyse konteksten som kandidatopplevelsen oppstår i, for slik å enklere sette seg inn i informantenes beskrivelser og tema som kom ut av analysen. Under beskrives stegene i rekrutteringsprosessen, som fortalt av kandidatene.

Stegene i rekrutteringsprosessen. I starten av intervjuet ble alle kandidatene bedt om å tegne en tidslinje fra første kontakt til siste kontakt angående stillingen. Prosedyren som er skissert under er basert på kandidatenes beskrivelser av stegene de gikk gjennom og i hvilke rekkefølge. Det er viktig å understreke at kandidatene gikk gjennom noe varierende prosesser. Prosessen beskrevet under er et generelt mønster som gikk igjen i kandidatenes beskrivelser

av stegene i prosessen, og representerer ikke hver enkelt kandidat sin prosess.

Rekrutteringsprosessen som opplevd av kandidatene, kan deles inn i 4 steg:

Stillingsannonse. Det er rekrutteringsbyrået som legger ut stillingsannonse på vegne av bedriften som utlyser stillingen. Stillingsannonse er som regel kandidatens første informasjon om stillingen og regnes derfor som det første steget i kandidatens opplevelse av rekrutteringsprosessen. Stillingsannonse blir kandidaten enten kjent med på egenhånd, eller så blir de kontaktet av rekrutteringsselskapet og fortalt om den. Sistnevnte gjelder personer med relevante kompetanseprofiler som rekrutteringsbyrået finner i egen database eller andre plattformer (e.g., LinkedIn). Personer som er interesserte i stillingen, sender inn en søknad med CV til rekrutteringsbyrået. Dersom den ansvarlige rådgiveren for stillingen vurderer søknaden som passende til stillingens krav, blir personen kalt inn til et førstegangsintervju hos rekrutteringsbyrået.

1.gangintervju/ tester. Første intervju er som regel med den ansvarlige rådgiveren for stillingen. Her blir kandidaten stilt innledende spørsmål om kompetanse og personlige egenskaper. Flere kandidater beskrev å at rådgiver ønsket utdypende informasjon om kompetanse og arbeidserfaring som beskrevet i Cv-en. Alle kandidatene ble bedt om fylle ut et form for skjema rettet mot kandidatens egne vurdering av faglige og personlige egenskaper. Kandidatene som vurderes som relevante basert på førstegangsintervjuet, blir som regel tildelt tester og kalles inn til andregangsintervju. Det finnes flere ulike tester, de mest vanlige er tester som måler personlighet og logisk tenkning. Testene sendes til kandidaten på e-post, med tilhørende informasjon om testen, og utføres hjemme.

2.gangintervju/ Caseoppgave. Kandidater som kommer videre til andregangsintervju møter på dette tidspunktet gjerne representant/er fra bedriften, i tillegg til rådgiver. Formålet her er at bedriften skal få mulighet til å vurdere kandidaten. I mange tilfeller mottar kandidaten en caseoppgave før 2.gangintervjuet. En caseoppgave er en oppgave som er relevant til stillingens arbeidsoppgaver, og som kandidaten skal presentere et svar på under intervjuet.

Tilbud/ikke tilbud. Siste steg består av en telefon av rådgiver eller bedriften, der kandidaten får vite om de blir ansatt eller ikke. Svaret gis med en forklaring på tilbudet eller avvisningen. Med et tilbud om jobben tilhører kontraktsmøte og eventuelle forhandlinger om betingelser, dersom det skulle være relevant for partene.

Figur 1.

Oversikt over stegene i rekrutteringsprosessen



Imidlertid er det viktig å få frem at to av kandidatene avviker noe fra mønsteret som er å finne hos majoriteten av kandidatene, da de ikke gjennomførte tester eller caseoppgave, men hadde flere intervjuer. I tillegg ser stegenes antall og rekkefølge ut til å variere noe blant alle kandidatene; noen kandidater forteller å møte både rådgiver og oppdragsgiver i første intervju, mens andre møter oppdragsgiver flere ganger før et tilbud eller avslag blir gitt.

Som beskrevet i avsnittene over kan rekrutteringsprosessen variere avhengig av kandidat, rådgiver, stilling og prosedyre. Ulik kontekst kan påvirke kandidatens opplevelse av rekrutteringsprosessen, og kunnskap om dette legger til rette for videre forståelse av resultat og diskusjon.

Hovedtemaer

I denne delen vil de fire hovedtemaene fra analysen av datamaterialet presenteres med tilhørende sitater fra kandidatene. Det første hovedtemaet heter "*kompetansemøte*" og har undertemaene "*vise kompetanse*" og "*bestemme kompetanse*". Tema nummer to er "*kjemimøte*" med undertemaene "*selge seg selv*" og "*være seg selv*". Det tredje temaet er kalt "*informert valg*", med de to undertemaene "*tilegner mer informasjon*" og "*ikke nok informasjon*". Det siste temaet heter "*utbytte*", og har undertemaene "*gi av seg selv*" og "*få noe tilbake*". Hvert hovedtemaene har to undertema som representerer hver sin innfallsvinkel til hovedtemaet. Det først undertemaet fanger opp kandidatens beskrivelse av prosessen slik

kandidaten opplever det. Det andre undertemaet omhandler kandidatens vurdering av hovedtemaet slik det fremstår for kandidaten, med eventuelle konsekvenser.

Kompetansemøte. Et fremtredende mønster i datamaterialet er informantenes opplevelse av hvordan deres kompetanse evalueres i prosessen. Hovedtemaet representerer de to temaene "*vise kompetanse*" som beskriver hvordan kandidaten opplever å få vist kompetanse, og "*bestemme kompetanse*" som tar for seg kandidatens vurdering av hvordan kompetansen bestemmes i prosessen. Undertemaene tydeliggjør at hvorvidt kandidater får vist kompetanse, avhenger av rekrutteringssystemets kompetanse til å hente ut informasjon om kandidaten. Slik oppleves prosessen som et kompetansemøte der kandidatens kompetanse styres av ansvarlig rådgiver sin fagkompetansen.

Vise kompetanse. Undertemaet fanger opp kandidatens opplevelse av å få vise kompetanse, og viser til at graden av kompetanse man får vist kommer an på egenskaper i prosessen. Ulike seleksjonsmetoder, muligheten til å diskutere resultater og stillingsinformasjon nevnes som eksempler. Som sitatene under beskriver, oppleves muligheten til å vise kompetanse som avhengig av hvilke seleksjonsverktøy som brukes i rekrutteringsprosessen:

"Jeg synes det var veldig bra at jeg fikk det caset, at jeg fikk presentert noe som jeg kanskje skulle gjort på ordentlig hvis jeg fikk jobben, jeg liker det at man får påføre kunnskap på det som er relevant i min erfaring, innen den rollen jeg skal få og i case da, det tror jeg mye på, for da får man sjansen til å formidle nøyaktig hva du kan."

"Så vil jeg si da at det er lite systematikk med et par løse samtaler, en av de med oppdragsgiver, men det er ikke noe test, det er ikke noe case, det er ikke noe personlighetstest det er ikke noe eh..., det er veldig vanskelig å vise kompetanse bortsett fra i den samtalen med oppdragsgiver og du da trekker fram riktige ting eller ikke, det kan jo være litt sånn tilfeldig om du treffer godt i en første samtale med noen."

Sitatene over viser til to forskjellige muligheter til å demonstrere kompetanse. Som kandidaten under beskriver, kan det oppleves som å blitt evaluert på tilfeldigheter, dersom flere seleksjonsmetoder ikke brukes. Sitatet poengterer ulike seleksjonsverktøy som et nødvendig innslag for å få frem bred og relevant kompetanse. Selv om ulike tester blant annet

kan avdekke ytterligere kompetanse, er det imidlertid ikke sagt at man kjenner seg igjen i testresultatene:

"Man må utfordre testen litt også. For jeg har tatt tester og de er sånn, men jeg kjenner meg ikke igjen i det, men det ble en litt merkelig diskusjon rundt det da."

Sitatet demonstrerer hvordan tester også kan påvirke kompetansen kandidaten får vist gjennom rekrutteringsprosessen. Som kandidaten beskriver sa han ifra om at han ikke kjente seg igjen, noe som førte til en rar diskusjon med personen som behandlet testen. Slik kan det tyde på at muligheten til å diskutere og rette opp i testresultater, avhenger av hvem som behandler testen. Kompetanse kan også styres av informasjonen man har om stillingen:

"sånn vær mer konkret på hva du er ute etter fra starten istedenfor å liksom... hente inn folk da for å på en måte finne ut av det etter hvert da... det er litt lettere å vise frem sine beste sider hvis roller er klar for og hvis en stilling er konkret på hva de er ute etter så kan jeg vise de aller sterkeste sidene av meg selv og lagt vekt på de utifra premissene i stillingen."

Kandidaten opplever at manglende informasjon om stillingen hadde betydning for hennes muligheter til å vise relevant kompetanse. Sitatet viser til at tydelig informasjon om stillingen kan påvirke kandidatens opplevde kompetanseformidling.

Kort oppsummert handler undertemaet om den delen av kompetanseformidlingen som kandidaten selv får vist, og peker på at det er flere faktorer som kan påvirke opplevelsen av å få demonstrert kompetanse i rekrutteringsprosessen.

Bestemme kompetanse. Undertemaet fanger opp den delen av kompetansemøtet som handler om hvordan kandidatenes kompetanse faktisk bestemmes i rekrutteringsprosessen. Kandidatene har egne vurderinger av hvordan prosessen avdekker og evaluerer kompetansen. Av sitatene kommer det frem at de har ulike behov for hvordan deres kompetanse skal avdekkes. Av sitatene kommer det frem at kandidatenes kompetanse oppleves å bli bestemt på varierende grunnlag, avhengig av hvilke seleksjonsverktøy som brukes på de og hvem som behandler seleksjonsverktøyet. En kandidat illustrerer hvordan tester kan bestemme kompetanse:

"jeg har bare skjont at det blir mer og mer vanlig at man tester for... eller ja sikkert bare for å få en sånn avsjekk på om det inntrykket man sitter med av personen stemmer overens med

de resultatene man får og kanskje avdekker ting som ikke er så lett å oppdage ved første øyekast, om folk er strukturerte og sånt."

Gjennom ulike tester kan prosessen bekrefte og avdekke skjult kompetanse hos kandidaten som ikke kommer frem i intervju. Sitatet uttrykker at tester er blitt en norm i rekrutteringssettinger. Dette kan imidlertid ha konsekvenser for kandidater som ikke får utføre tester. Sitatet under viser til hvordan en forventning om tester kan spille dårlig ut dersom forventningen om tester ikke oppfylles:

"Nå er rekruttering et vanskelig fag, men ideelt sett så hadde det vært sånn at hadde du byttet ut den rådgiveren med en annen så skulle prosessen vært såpass forutsigbar at du endte på samme kandidat, det er jeg rett og slett ikke sikker på at eh det hadde vært da, og der er det personlighetstester og sånt kommer inn for å på en måte sikre det da, at det.. ville vært dumt at hvis du gjorde akkurat samme prosess en gang til så hadde du fått et helt annet resultat"

Med utgangspunkt i kandidatens syn på rekruttering som eget fagfelt, ser det ut til å lede i en forventning om at prosessen burde ha visse kriterier for å bestemme kandidater, som for eksempel testbruk. Sitatet illustrere hvordan rekruttering som fag har et ansvar for å benytte forutsigbare metoder som motvirker personavhengige faktorer, og slik sikrer like utgangspunkt for å bestemme kandidatenes kompetanse. Imidlertid trekker en annen kandidat frem at tester ikke nødvendigvis øker vurderingens kvalitet:

"jeg vet ikke hvor mye rekrutteringsselskapet legger vekt på de [testresultater] heller da, om de stoler blindt på de eller som de har det som et verktøy ved siden av for så se... og det er jo forskjellig fra person til person også hvordan man behandler en test."

Sitatet tydeliggjør et syn om at behandlingen av kompetansemål avhenger av hvem som håndterer dem, og at personavhengig bruk kan skape usikkerhet rundt hvordan egen kompetanse vurderes og bestemmes.

Oppsummert handler undertemaet om at vurderingen av kandidatenes kompetanse, avhenger av seleksjonsverktøy og rådgiveren som behandler dem.

Kjemimøte. En gjennomgående tendens i datamateriale er informantenes behov for å gjøre et godt inntrykk, samtidig som de også er seg selv. Suksessen kandidaten har med å

"selge seg selv" og med å "være seg selv", beskrives å avhenge av relasjonen som oppstår i intervjuet, omtalt som kjemi.

Selge seg selv. Undertemaet fanger opp at kandidatene har et behov for å gi et godt inntrykk av seg selv gjennom prosessen. Opp mot intervjuet med bedriften føler kandidatene at de blir vurdert som faglig kvalifiserte, deretter handler intervjuet med bedriften om selge seg på et mer personlig plan. Relasjonen som oppstår her oppfattes som sentral for videre vurdering. Sitatet under viser til at rekrutteringsprosessen handler om å selge seg inn underveis:

"Du får kun en time på deg, du kan ikke lage et hundre talls slides, det skal være x antall slides, det skal være konkret kort og konsist, det skal være det viktigste og du skal koke det ned til x antall bulletpoints da av hva du kan og det skal treffe riktig også, og det er vanskelig det der, inni hver rolle man søker da."

Som beskrevet krever tidsaspektet at man skal beskrive seg selv på en presis måte, samtidig som det er viktig at beskrivelsene treffer riktig. Sitatet tolkes som at kandidatene vurderer egen kompetanse opp mot det de tror rådgiver og bedrift vil høre, for å gjøre et best mulig inntrykk. Videre illustrerer sitatet under en gjennomgående oppfattelse blant kandidatene:

"Man jo relativt sett flere navn på blokka også kaller man inn de også tenker jeg også at... som regel at det faglige og erfaringen, at bakgrunnen er på en måte godkjent eller sjekket av for, så lenge du kommer på et intervju med bedriften er det mer et kjemimøte, også at de andre møtene går mer i dybden."

Dersom kandidater som får komme på intervju med bedriften, opplever de å være vurdert som faglig kvalifiserte på papiret. Intervjuet med bedriften handler mer om å gjøre et godt inntrykk på et personlig plan. Når kandidaten blir vurdert som passende personlighetsmessig, undersøkes ytterligere faglig kompetanse. Det kommende sitatet eksemplifiserer hvordan en intervjusituasjon kan utspille seg:

"Jeg husker vel at det følte litt mer anspent på det møtet, det var jo [rådgiver], [sjef i bedrift] og [HR personer fra bedriften], det ble litt mer anspent og det var, var første gangen for dem kanskje også å gjøre en sånn prosess, eller at de var relativt nye, jeg vet ikke hvorfor men det

føltes... var litt mer anspent... det kan hende at man ikke liksom klarer å tenker optimalt og få ut alt kanskje"

Beskrivelsen illustrerer at kjemimøtet handler om å gjøre et godt inntrykk på representantene fra bedriften. Sitatet viser til at relasjonen som skapes her, har betydning for å formidle seg selv på en optimal måte. Dette kan tolkes som at kandidatens behov om å selge seg selv inn som en passende kandidat, kan bli utfordrende dersom "kjemien" ikke er til stede.

Kort oppsummert har kandidatene et behov for å selge seg selv inn, først faglig og så på et mer personlig plan. Samtidig avhenger inntrykket man gir av seg selv av relasjonen som oppstår mellom kandidaten og bedriften. Dette kan gjøre det utfordrende å gjøre et godt inntrykk.

Være seg selv. Det kommer frem av intervjuene at er visse personlige egenskaper informantene oppfatter som fordelaktige for å komme videre i rekrutteringsprosessen. Slike egenskaper pekes på som ekstroversjon, og å være lik rådgiver og representant fra bedrift. Dette skaper imidlertid utfordringer for kandidater til å være seg selv. Sitatet under beskriver mulige ulemper med å være introvert i en rekrutteringsprosess:

"Jeg er kanskje mer introvert enn ekstrovert og jeg tror nok at det er lettere å danne seg et inntrykk av folk som er ekstroverte og... selv om en introvert og ekstrovert kan ha både like og ulike øvrige personlighetstrekk enn introversjon og ekstroversjon så kanskje får den ekstroverte lettere og raskere formidlet andre ting til de rundt seg enn meg som er mer introvert da... kanskje jeg er litt sånn trygghetssøkende og bruker litt mer tid på å (ler) vite hvem jeg er liksom."

Som det kommer frem av sitatet kan det ta lenger tid å bli kjent med en introvert sammenlignet med en ekstrovert kandidat. Sitatet problematiserer rekrutteringsprosessens tidsaspekt, og hvordan den favoriserer ekstroverte foran introverte. Å lett formidle hvem man er, anses også som en fordel for relasjonen med rådgiver og bedrift. Videre demonstrerer sitatet under at det er fordelaktig å fremme egenskaper som likner på rådgivers og bedriftens egenskaper:

"Med rådgiver synes jeg at vi hadde litt samme kjemi... eh ja man kanskje velger samme mennesker å jobbe med, det blir vel ofte sånn og da... de fra bedriften har vel valgt rådgiver"

fordi de liker rådgiver, fordi rådgiver kanskje er lik bedriften, også har rådgiver igjen valgt noen som kanskje er lik seg selv igjen, altså det er min teori på det hele."

Sitatet illustrer hvordan tendensen til å like mennesker lik en selv, kan ha konsekvenser for hvem man velger å jobbe sammen med. Fremgangsmåten beskrives som bestående av flere ledd som velger personer lik dem selv, og tydeliggjør en prosess som fremhever likhet foran ulikhet.

"Det var sagt liksom fra den første praten med [bekjent] i bedriften, så sa [bekjent] at jeg tror... du er helt sånn åpenbart kvalifisert for jobben og jeg tror det her kommer til å handle om kjemi med [representant] fra bedriften, og det var sannsynligvis på kjemi der at man ikke er helt lik."

Kandidaten opplever at utfallet baserte seg på at hun og representanten fra bedriften ikke var helt like. Sitatene over kan tolkes som at vurderingen av den faglige kompetansen på et punkt viker til side for fokus på kandidatens personlige egenskaper. Sitatet støtter opp under det andre sitatet, og understreker konsekvensene av å ikke ha personkjemi med representantene fra bedriften. Det blir tydelig at kandidatene opplever at kjemi og likhet er avgjørende for om en kandidat får et jobbtilbud. Sitatet under demonstrer er reaksjon til denne fremgangsmåten:

"I mitt tilfelle så var jeg jo ærlig på at jeg tror de har behov for en viss type fornyelse og at de bør satse på en person som er litt atypisk i den organisasjonen, for hvis de henter en [stillingstittel] så tror jeg ikke noen ting skjer ehm, men jeg tenkte at det er ikke vits i å late som man passer akkurat inn i den kassa som de har beskrevet da."

I sitatet kommer det frem at kandidaten forsøkte å argumentere for at bedriften trengte hennes atypiske profil, for at en forandring skal finne sted bedriften. Ved å ikke tilpasse seg «boksen», trosser hun bedriftens antagelser om hvem som er riktig person for rollen. Sett i lys av en gjennomgående oppfattelse av utvelgelse basert på likhet, forstås sitatet som kritikk til en fremgangsmåte som kan overskygge kandidater med relevante kompetanseprofiler.

Kort fortalt, handler undertemaet om hvordan informantene opplever at prosessen favoriserer visse persontrekk, og skaper utfordringer for å være seg selv.

Informert valg. Hovedtemaet fanger opp informantenes beskrivelser av å utføre egne evalueringsprosesser i rekrutteringsprosessen. Første undertema *"tilegner mer informasjon"*

reflekterer kandidatenes bruk av eget nettverk for å innhente mer informasjon om stillingen og organisasjonen. Andre tema *"ikke nok informasjon"* viser til kandidatenes vurderinger av at informasjonen de får gjennom prosessen har begrensninger.

Tilegner mer informasjon. Det første undertemaet omhandler informantenes beskrivelser av å bruke nettverket sitt for å innhente mer informasjon om stillingen. Det kommer frem at dette er for å forstå hva bedriften ser etter og for å oppnå et informert valg. Flere kandidater nevner å aktivt oppsøke bekjente som har informasjon om stillingen, som eksemplifisert under:

"Jeg fant ut at det var noen jeg kjenner eller... tidligere kollegaer som jobbet der og da snakket jeg med de."

Fordelene med å kommunisere med bekjente som kjenner til stillingen eller bedriften, påpekes av en annen kandidat:

"Her kjenner jeg jo dem såpass godt at det er ikke bare liksom ordlyden i annonsen for det er... jeg vet jo hva de trenger og hva de er på jakt etter sånn cirka."

Sitatet viser til hvordan kjennskap til menneskene i bedriften gir kandidaten kunnskapen om hva bedriften ser etter i en kandidat. En tredje kandidat viser til hvordan kandidater bruker eget nettverk for å få ytterligere informasjon om hva de søker seg inn i:

"Den ene [bekjent] har kjennskap til bedriften fordi vedkommende har en ektefelle som har jobbet i bransjen i mange år da, så at eh jeg fikk bruke hen [Ektefelle] littegrann og høre litt om hvordan bransjen er og litt sånne ting da, så det gjør jeg bevisst (...) det du får når du bruker den type relasjoner det er at du får gode spørsmål som du bør reflektere rundt eh så er det egentlig å bli tryggere på valget [om å ta jobben]."

Kunnskap om hva oppdragsgiver ser etter er fordelaktig for kandidater, og gjør det tydelig hvorfor kandidater streber etter å innhente informasjon om bedriften. Gjennom innhenting av informasjon utenfor rekrutteringsprosessen, tar kandidaten eget ansvar for å få et tydelig bilde av stillingen og bedriftens behov. Denne informasjonen blir del av kandidatens egen vurdering av stillingen, og legger til rette for kandidatens informerte valg.

Ikke nok informasjon. Det andre undertemaet viser til informantenes vurderinger av informasjonen de får gjennom rekrutteringsprosessen. Sitatene illustrerer at informasjonen i prosessen kan være begrenset, og at der foreligger en sannsynlighet for å få sosialt ønskelige svar av bedriften. Sitatet under demonstrerer godt hvordan kandidater kan ha full tiltro til all informasjon de har fått, men likevel føle å vite lite:

"Jeg følte meg trygg og rolig på alt de hadde fortalt, alt om stillingen og at jeg forsto hva det innebar... men du føler at fundamentet ditt er litt sånn "hva skjer egentlig nå", jeg vet jo ingenting, jeg skal begynne i en helt ny jobb, har egentlig ikke noen forutsetninger for å vite noe utenom det jeg har fått informasjon om, så jeg vet jo liksom ikke hvordan det fungerer i praksis i hverdagen."

Informanten beskriver at informasjonen gir få forutsetninger for vite hvordan jobben blir praksis. Setningen tyder på et behov for mer informasjon enn det prosessen tilbyr.

Begrensinger i informasjonen kan grunne i at den er verbal:

"Noen har sagt til meg at jeg burde jo egentlig spørre om å bare sitte på kontoret sånn at du får oppleve miljøet og snakke med menneskene og slike ting da.. det er nesten den eneste måten en kan få et svar på om hvordan miljøet er hos dem da."

Som kandidaten beskriver, er noe informasjon enklere å få tydelig informasjon om gjennom demonstrasjon. Andre begrensinger i informasjon kan komme av et ønske om å tiltrekke søkere:

"Man får alltid samme svar fra alle, det de sier er en generell oppskrift som alle bruker som beskrivelser når de søker, hvorvidt du vet om det er sant... eh det er ingen som hadde vært åpen om at det er dårlig miljø, det hadde skremt vekk alle søkerne da."

Som illustrert i sitatet kan oppdragsgivere gi den informasjonen de tror kandidaten vil høre i frykt for å miste søkere. En annen kandidat som fikk jobben, beskriver å ha fått informasjon som ikke viste seg å være tilfelle da hen startet i jobben:

«Jeg sa at jeg trengte litt tid til å bearbeide og ønsket å vite litt mer om de her områdene, da, for jeg følte ikke at jeg hadde nok informasjon om det, og så gikk vi igjennom det i en sånn løs

samtale eh og da fikk jeg jo egentlig de svarene jeg ønsket ikke sant, og nå har jeg vært her i en stund og eh de har ikke svart helt ærlig på alle områdene... det kan jo hende at [leder i bedrift] opplevelse var at hen på en måte bydde veldig på å delta for alt jeg vet, men jeg mener det burde vært mye tydeligere kommunisert, så det er en sånn sender mottaker utfordring da, tenker jeg.»

Som beskrevet etterlyste informanten ytterligere informasjon om stillingen, og fikk de svarene hen ønsket før hen takket ja til jobbtilbudet. Noen svar viste seg imidlertid ikke å være helt riktige da informanten startet i jobben. Sitatet illustrerer risikoen for å få sosialt ønskelige svar av bedriften. Når informasjon som er av betydning for kandidaten ikke lykkes med å komme tydelig frem, kan det ha konsekvenser. Samme informant utdyper:

"Altså jeg er jo god til å le av ting og glad i å ikke gå i ting og la det gå inn på meg eh så da fokuserer jeg på det jeg kan gjøre noe med, ehm det er klart det er med på å påvirke hverdagen, ikke sant, man er jo engasjert og ønsker å liksom få til ting, så jeg lyver hvis jeg sier at det ikke er med på å påvirke (ler)."

Sitatet over peker på at å få feil eller utydelig informasjon har konsekvenser, som for eksempel for eget engasjement i hverdagen.

Undertemaet er viktig fordi sitatene fanger hvordan kandidatene opplever at informasjonen i prosessen er begrenset og i verste fall endret på for å tiltrekke seg kandidater. Å starte i jobben på feil premisser kan ha konsekvenser for opplevelsen av engasjement i jobben.

Utbytte. Det siste hovedtemaet er sentralt fordi det viser til et mønster i datamateriale om kandidatenes opplevde innsats og utbytte. Hovedtemaet er bygget opp av "*gi av seg selv*" som poengterer kandidatenes opplevelse av egen innsats, og "*få noe tilbake*" som samler vurderinger av hva de sitter igjen med etter rekrutteringsprosessen.

Gi av seg selv. Undertemaet viser til hvordan deltagerne opplever sin egen deltagelse. Deltagelse beskrives som en situasjon der man skal prestere gjennom å stå for hvem man er. Dette oppleves imidlertid som krevende og sårbart, og kan føles bortkastet dersom man ikke får noe igjen for strevet. Sitatet under demonstrerer opplevelsen av at kandidatopplevelsen handler om å prestere:

"Nei, det er det handler om prestasjon, hva du har prestert og hvordan du har lagt igjen litt av deg selv og det du står for og det du tror på eh og det du engasjerer deg rundt."

Ifra sitatet handler rekrutteringsprosessen i stor grad om å gi av seg selv gjennom å vise hvem du er. Beskrivelsen av å legge igjen litt av seg selv, tolkes som at det ligger en sårbarhet i det å formidle egen prestasjon, meninger og engasjement.

«For jeg venta på den samtalen og tenkte «skal jeg ringe å høre eller ikke»... det er jo egentlig de som skal gi meg beskjed for nå har jeg vært å gitt av meg selv, da, siden starten for jeg tok jo kontakt og alt det, så nå fortjener jeg et svar.»

En annen kandidat påpeker også at deltagelse handler om å gi av seg selv, og hvordan dette skaper en forventning i å få svar i rimelig tid. Kandidaten beskriver å være i en sårbar situasjon der hun er usikker på hva som kommer skje og hva hun burde gjøre. Det kan synes at det også ligger en stolthet i det å ikke ta kontakt, men heller sette krav om å bli behandlet ordentlig. Innsatsen som ligger i å være kandidat beskrives av en annen kandidat:

"Det er klart det er slitsom å være i jobbprosess, det tar fokus og du må prestere og det er ofte ganske uklart hva du skal prestere på, da, at når du sitter der så føler du at du må være klar... de forventer at du klarer å rydde to timer både to og tre ganger for å stille."

Deltagelse krever mentalt fokus og tid av hverdagen. Denne investeringen i prosessen leder imidlertid ikke nødvendigvis til ønsket resultat:

"Det som er med sånne prosesser som det der da er at enten så forandrer de livet ditt eller så gjør de det ikke, får du den [jobben] ikke så har du bare kastet bort en del tid."

Som sitert er det lett å føle at man har kastet bort tiden sin dersom man ikke blir tilbudt jobben. Sitatet kan tolkes som en skuffelse av å ikke få noe igjen for strevet.

Kort oppsummert handler undertemaet om at deltagelse i prosessen innebærer å gi av seg selv, gjennom å vise hvem man er og hva man står for. I dette ligger en viss sårbarhet og følelse av stolthet. Kandidatopplevelsen kan være krevende, spesielt dersom man ikke får noe igjen for strevet.

Få noe tilbake. Dette undertemaet samler opp kandidatenes vurdering av hva de sitter igjen med etter endt prosess, og er interessant fordi det viser til at informantene ser et

potensiale for å få noe igjen fra prosessen. Kandidatene beskriver at opplevelsen kan være lærerik for egen del, samt påvirke mestringsfølelsen. Når opplevelsen ikke skaper rom for læring, beskrives det derimot som at de blir lite involvert i prosessen, og føler dermed ikke at de får noe utbytte av prosessen. Sitatet under illustrerer hvordan en rekrutteringsprosess gir noe tilbake til kandidaten, selv om de ikke får jobben:

"Det er alltid en erfaring i å bli bedre på å få fram det viktigste av hva du kan og din kompetanse.. og det er vanskelig det der, inni hver rolle man søker da så at ehm å få øve på det og bli bedre på det er vel det jeg tar med meg da... men liksom å kunne ta ut den informasjonen som de vil høre, det blir man veldig god på tror jeg".

Rekrutteringsprosesser beskrives som en erfaring man kan ta med videre til neste gang man søker jobb. I dette ligger det en oppfatning at en søkeprosess kan være lærerik, selv om man ikke ender opp med et jobbtilbud. Sitatet under utdyper hva som kan gjøre en rekrutterings lærerik:

"Det var en undersøkelse som tok to og en halv time hjemme på nett, med utrolig mange spørsmål... MEN det var mye læring i det og.. og det er jo interessant for meg også og gir meg nyttig input på veien videre, og alle sånne prosesser bør jo gi deg noe påfyll."

Som sitatet beskriver, er det ikke kun positivt å få muligheten til å lære om seg selv, men det er forventet å få noe igjen av prosessen. Sitatet beskriver en vurderingssituasjon som tok mye tid, men vurderer den likevel som en lærerik opplevelse. Betydningen av en prosess med en viss grad av utfordring, utdypes under:

"Det var sånn at du måtte sette av tid eh både hjemme og hos dem, og jeg har reflektert rundt det før jeg skulle møte deg, så har jeg tenkt at følelsen av å få jobben når du får tilslaget eh gir en større prestasjon og en større glede, enn hvis den kommer for lett... Når du da kom gjennom nåløye så følte det veldig sånn "yes, faderullan, det her blir kjempegøy"."

Kandidaten beskriver prosessen som en krevende situasjon, men at tilbudet om jobben av den grunn føltes som en stor prestasjon og glede. Sitatet sier noe om at dersom et jobbtilbud kommer for lett, kan det påvirke hvorvidt ansettelsen føles som en prestasjon eller ikke. Gleden av å komme gjennom nåløyet, tolkes som at prosessen hadde betydning for

kandidatens mestringsfølelse når han startet i jobben. Rekrutteringsprosessen oppleves derimot ikke lærerik og motiverende for alle.

«Jeg følte ikke at jeg lærte noe... Det er mulig jeg kunne lært litt granne mer, men...jeg fikk ikke helt forståelsen av hva jeg kunne gjort annerledes, eller hva som egentlig var begrunnelsen.»

Sitatet illustrerer et potensiale for kandidatene til å lære av egne prestasjoner, men at dette forutsetter forståelige tilbakemeldinger om hvorfor man avvises. Å få tilbakemeldinger på egen prestasjon underveis ser også ut til å ha betydning for opplevelsen:

«Altså, tester var nå... blir litt sånn ubrukelig da, når den ene parten [bedriften] får selvfølgelig presentert det og det drøftes, men den som faktisk tok testen... det bør jo egentlig... testen er jo egentlig for begge parter, tenker jeg da, den er ikke helt ubrukelig, men den blir mer ubrukelig fordi den som tok den ikke fikk noe... eller pratet rundt om det, jeg føler ikke at det gir meg noe særlig tilbake.»

Informanten beskriver at testen blir ubrukelig når kandidaten ikke får diskutert resultatene sine med rådgiver, på lik linje med den andre parten (bedriften). At testen av den grunn blir ubrukelig kan tolkes som at kandidaten ikke fikk noe utbytte av testen, et potensiell situasjon for læring.

Oppsummert fanger undertemaet opp at ulike erfaringer gjennom rekrutteringsprosessen har konsekvenser for hvilke opplevelse man sitter med igjen med etter prosessen.

Diskusjon

Formålet med studien er å undersøke sammenhengen mellom kandidatopplevelsen og kvaliteten av kandidatutvelgelsen. Funnene fra den tematiske analysen blir her satt opp mot presentert teori og empiri. Diskusjonsdelen begynner med en oppsummering av temaene. I lys av eksiterende litteratur på kandidatperspektivet i seleksjonsprosesser, vil hvert hovedtema diskuteres. Som bærende prinsipp gjennom diskusjonen vil temaet først diskuteres opp mot hvilke behov kandidatene har, for så å diskutere betydning behovene kan ha for validiteten knyttet til kandidatutvelgelsen. Videre presenterer diskusjonsdelen implikasjoner for praksis og videre forskning, før det avslutningsvis tas stilling til metodiske betraktninger av studien.

Oppsummering av resultatene

Analysen identifiserte fire hovedtemaer om knyttet til hvordan kandidatopplevelsen kan ha betydning for validiteten av rekrutteringsprosessen, *kompetansemøte*, *kjemimøte* *informert valg* og *utbytte*. Hovedtemaene vil nå oppsummeres hver for seg.

Kompetansemøte. Et fremtredende mønster i datamaterialet er informantenes opplevelse av hvordan deres kompetanse evalueres i prosessen. Et behov for å vise kompetanse kommer frem gjennom ulike beskrivelser. De beskriver at flere seleksjonsverktøy gir de mulighet til å demonstrere et bredt spekter av kompetanse. Videre gjør tydelige stillingsbeskrivelser dem mulighet til å trekke frem relevant kompetanse. I tillegg gjør muligheten til å utfordre testresultater, anledning til å avkrefte feil kompetanse. Kandidatenes kompetanse bestemmes deretter basert på den kompetansen kandidaten fremviser i prosessen, styrt av seleksjonsverktøyet og rådgiveren som behandler det. Slik opplever kandidatene at muligheten til å vise relevant og bred kompetanse, avhenger av rekrutteringssystemets kompetanse innen fagfeltet. Beskrivelsene tydeliggjør at hvorvidt kandidater får vist kompetanse avhenger av rekrutteringssystemets kompetanse til å hente ut riktig og rikelig informasjon om kandidaten.

Kjemimøte. Et tema som går igjen hos informantene er opplevelsen av at intervjuet med bedriften hovedsakelig handler om et kjemimøte. Kandidatene beskriver å bli vurdert som faglig kvalifisert på papiret før første intervju. I første intervju med rådgiver blir kandidaten i noen grad vurdert på personlige egenskaper, mens i intervjuet med bedriften er personlige egenskaper avgjørende for om de vurderes som en potensiell kandidat eller ikke. Dersom kandidaten har kjemi med bedriften, vil ytterligere faglig kompetanse evalueres. Slik blir det tydelig at kandidatene ønsker gjøre et godt inntrykk (gjennom å selge seg selv og være seg selv), men at inntrykket styres av relasjonen som oppstår i intervjuet. Dette leder i et behov for å skape en relasjon til representantene i intervjuet, på et personlig nivå.

Kandidatene opplever at visse personlige trekk er fordelaktig i intervjuet med bedriften, som det å være ekstrovert og være lik representantene fra bedriften. Kandidatene beskriver at dersom man ikke besitter disse trekkene, har man liten sjanse for å få et jobbtilbud. På et steg i prosessen beskrives rekrutteringsprosessen å favorisere visse persontrekk, og slik selekteres noen kandidater ut av prosessen.

Informert valg. Funnet fra analysen handler om kandidatens aktive innsats for å oppnå et informert valg i rekrutteringsprosessen. Et informert valg kommer frem av informantenes beskrivelser av å tilegne mer informasjon fra andre kilder, samtidig som de vurderer informasjonen de får som begrenset. Sammen gjør undertemaene det tydelig at informantene har et behov for mer informasjon, enn det rekrutteringsprosessen kan tilby. Informantene beskriver å bruke nettverket sitt for å innhente informasjon om stillingen. Det kommer frem at ytterligere kunnskap om jobben kan øke forståelsen av hva bedriften ser etter, og dette oppfattes som fordelaktig når man er kandidat. Økt bevisstgjøring rundt stillingen og organisasjonen, øker også egen bevissthet rundt et eventuelt valg om å ta jobben. Samtidig vurderes informasjonen de får i prosessen med et kritisk syn. Informasjonen kandidatene mottar i prosessen beskrives som begrenset, med få forutsetninger for å vite hvordan det faktisk blir å starte i jobben. Dessuten kan bedriften gi justert informasjon om stillingen, i et forsøk på å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Utydelig informasjon kan ha konsekvenser for kandidatens opplevelse av egen jobbutførelse, slik som opplevd engasjement. Konsekvensen understøtter hvor sentralt et informert valg oppleves for kandidatene i prosessen.

Utbytte. Et fjerde tema som gjør seg tydelig i analysen, handler om kandidatenes utbytte fra prosessen. Beskrivelser av hva de opplever å gi, og vurderinger av hva de får tilbake igjen fra prosessen, tydeliggjør et potensiale for å få noe av verdi tilbake fra prosessen. Å få noe igjen beskrives ikke kun som positivt, men også som en forventning til prosessen. Informantene beskriver at man som kandidat må vise hvem er, hva man har gjort og hva man står for. Rekrutteringsprosessen oppfattes som både psykisk og fysisk krevende, og denne innsatsen kan oppleves som bortkastet dersom det ikke leder til et jobbtilbud. Som det kommer frem av det andre undertemaet, handler utbyttet også om hva man sitter igjen med etter prosessen. Kandidatenes oppfatning av hva de får tilbake av prosessen er viktig, fordi dette i stor grad virker å forme erfaringen de sitter igjen med. Når tilbakemeldingene oppleves som grundige evalueringer og bekreftelse på prestasjon, beskrives rekrutteringsprosessen som lærerik, og gir en følelse av mestring. Utydelige eller ingen tilbakemeldinger, kan derimot føre til en følelse av å være utenforstående, med lav delaktighet og lite innsikt i eget

vurderingsgrunnlag. Konsekvensene som kommer frem av temaet, er at erfaringen kan påvirke opplevelsen av å få eller ikke få jobben. Oppfattelsen av en overfladisk vurdering kan gi et inntrykk av at jobben er lett å oppnå. Derimot gir grundige evalueringer og tilbakemeldinger, inntrykk om at bedriften stiller høye krav til sine ansatte, og slik kan et endelig tilbud føles som en større prestasjon.

De fire hovedtemaene fra analysen er nå oppsummert. I kommende del vil studiens funn diskuteres opp mot teorien og empirien som ble presentert i teoridelen.

Diskusjon av studiens funn mot eksisterende teori og empiri

I kommende avsnitt vil problemstillingen diskuteres på bakgrunn av studiens resultater, og eksisterende forskningsfunn og -litteratur. Av resultatet kommer det frem at rekrutteringsprosessen består av flere steg. Gjennom stegene beskriver kandidatene å bli evaluert på kompetanse og personlige egenskaper, samtidig som rekrutteringsprosessen tilbyr informasjon og utbytte på veien. Funnene tyder på at kandidatene har et behov for å demonstrere mye kompetanse, et behov for å gjøre et godt inntrykk på et personlig nivå, samt behov for mer informasjon og utbytte enn det de får av prosessen. Hvert hovedfunn vil nå diskuteres. Funnene vil ses i sammenheng med hva som skaper gode kandidatopplevelser, før de deretter knyttes opp mot kriterievaliditeten i utvelgelsesprosessen. På bakgrunn av at studiens formål er å undersøke kandidatenes opplevelse og hvordan de er relatert til validiteten, er en slik oppbygning hensiktsmessig for å svare på problemstillingen.

Prosessen som kompetansemøte. Kandidatene beskriver at kompetansen de evalueres på, avhenger av hvor mye kompetanse de får mulighet til å demonstrere gjennom prosessen. Sosial validitet teori (Schuler, 1993) fremsetter deltagelse som en komponent som fremmer kandidatopplevelsen. Deltagelse omtales som en følelse av involvering, og er i den grad kandidaten har mulighet til å utøve kontroll over egen adferd og vurdererens valg (Shuler, 1993). Sett i lys av teorien, kan muligheten til å vise kompetanse, påvirke kandidatens følelse av involvering i kompetansen som evalueres. Ved å ha muligheten til å vise bred kompetanse, kan kandidaten sies å involveres mer i kompetansen som ligger til grunnlag for evaluering. Dermed kan kandidaten føle mer kontroll over eget kompetansegrunnlag (Schuler, 1993). Slik kan muligheten til å vise kompetanse være en måte i dempe ubehaget, som ifølge Rettferdighet heuristikk teorien (Lind, 2001), oppstår i ansettelsesprosesser. Ubegaget som er assosiert med det å gi fra seg makt til de som ansetter, vil forsøkes å dempes av individer med den informasjonen som prosessen bærer med seg. Denne informasjonen ligger i egenskaper av prosessen som kan si noe om individets egen involvering i situasjonen (van den Bos et al., 1997). Muligheten til å demonstrere kompetanse,

virker derfor som relevant informasjon i prosessen, som kandidater benytter for å bedømme prosessen som rettferdig.

Forskning viser at kandidaters "mulighet til å prestere" er et vanlig mål innen kandidatreaksjonsfeltet. Målet defineres som oppfatningen av å ha tilstrekkelig mulighet til å demonstrere kunnskap, ferdigheter og evner (Hausknecht et al., 2004), og samsvarer med kandidatenes beskrivelser av å "vise kompetanse". Både kvalitative og kvantitative analyser bekrefter den positive effekten som muligheten til å prestere har for kandidatopplevelsen, uavhengig av om kandidaten får eller ikke får jobben (Schleicher et al., 2006). Med andre ord bekreftes behovet som kommer frem i analysen, av tidligere forskning. Kandidatene peker ut at muligheten til å vise kompetanse, avhenger av ulik bruk av seleksjonsverktøy, tydelig stillingsinformasjon og mulighet til å diskutere egne testresultater. Praktiske anbefalinger fra forskningslitteraturen, poengterer også at flere seleksjonsverktøy (Intervju, tester, arbeidsoppgaver) vil øke kandidatens muligheten til å vise kompetanse (Bauer et al., 2012). Tydelig stillingsinformasjon og mulighet til å diskutere testresultater, anerkjennes også som å fremme kandidatopplevelsen, men anses ikke å styrke muligheten til å demonstrere kompetanse. Dette tyder på at det kan være flere aspekter som påvirker kandidatenes anledning til å prestere. Fordi muligheten til å prestere anses som en av de viktigste egenskapene i seleksjon for å fremme kandidatopplevelsen (Bauer et al., 2012; Schleicher et al., 2006), bør funnene undersøkes i videre studier. I lys av teori og empiri, tyder funnet på at når kandidater får demonstrert bred kompetanse, oppfattes prosessen som rettferdig, samtidig som det gir kandidaten en følelse av kontroll. Slik kan kandidatenes behov for å demonstrere kompetanse ivaretas i prosessen, og fremme kandidatopplevelsen.

Kompetansemøtet sin betydning for validiteten. Som resultatet og forskning viser i diskusjonen over, er deltagelse gjennom muligheten til å prestere viktig for en god kandidatopplevelse. Kandidatene beskriver at kompetansen de demonstrerer, er den kompetansen som blir vurdert i prosessen. Hvilke kompetanse som demonstreres har direkte påvirkning på hvilke KSAO'er som evalueres, og derfor direkte påvirkning på kriterievaliditeten av valget (Ployhart & Schneider, 2012). Kandidatenes mulighet til å vise kompetanse, er som nevnt tråd med definisjonen av mulighet til å prestere, og kan sies å ha innvirkning på faktisk prestasjon i rekrutteringsprosessen. Forskning støtter synet om at egenskaper i rekrutteringsprosessen kan fremme og hemme kandidatens seleksjonsprestasjon (Hausknecht et al., 2004; McCarthy et al., 2013). Kandidatene beskriver at de som utfører tester får vist bred kompetanse, de som får tydelige stillingsbeskrivelser får mulighet til å trekke frem relevant kompetanse, og de som får utfordre testresultater får anledning til å

avkrefte feil kompetanse. Forskning viser til at kandidaters opplevde mulighet til å prestere, er positivt relatert til faktisk seleksjonsprestasjon (Hausknecht et al., 2004), og det kan antas at når kandidaten får mulighet til å demonstrere et bredt spekter av kompetanse, kan det fremme prestasjonen som kandidatvalget baseres på. I tråd med kandidatenes erfaring med å få vise bred kompetanse gjennom flere seleksjonsverktøy, anbefales dette også av forskning for å øke validiteten av vurderingene som inngår i kandidatvalg (Schmidt & Shaffer, 2016). Å benytte flere metoder, kan identifiseres flere kritiske trekk som kan styrke kriterievaliditeten. Faktisk prestasjon kan ikke datamaterialet si noe om, men funnet kan si noe om at når kandidater får demonstrere et bredt spekter av kompetanse, øker vurderingsgrunnlagets omfang, og skaper et godt utgangspunkt for å velge mellom ulike kandidater.

Funnet bekrefter tidligere forskning om at muligheten til å demonstrere allsidig kompetanse, kan fremme kandidatopplevelsen. Dette går overens med forskning som viser at å benytte ulike seleksjonsverktøy, vil sikre et godt utgangspunkt for å velge en kvalifisert kandidat (Bauer et al, 2012; Schmidt & Shaffer, 2016). Funnet om at kandidatenes behov for å demonstrere kompetanse også styrker gode valg, argumenterer for viktigheten av å ivareta dette behovet gjennom rekrutteringsprosessen.

Proessen som kjemimøte. Det kommer videre frem at kandidatene har et behov for å gjøre et godt inntrykk på et personlig plan gjennom rekrutteringsprosessen, da særlig i møtet med bedriften. Personlige egenskaper inngår ved siden av faglig kompetanse, som et viktig vurderingsgrunnlag i seleksjon (Iversen, 2015), og måles ofte gjennom personlighetstester og intervju (Schmidt & Shaffer, 2016). Kandidatene beskriver at deres faglige kompetanse er vurdert som tilstrekkelig opp mot intervjuet med bedriften, og at deres personlige egenskaper blir avgjørende i dette møtet. Sosial validitet teori (Schuler, 1993) fremsetter at kandidatene har et grunnleggende behov for kontroll i prosessen. Gjennom å selge seg selv kan det tenkes at de forsøker å opprettholde en viss kontroll over inntrykket de gir. Å "selge seg selv" er i tråd med forskning som viser til at kandidater har en tendens til å benytte seg av egne strategier for å fremstå i et godt lys (Donovan et al., 2003). I følge attraksjon-seleksjon modellen (Porter et al., 1975), vil inntrykksjusteringer oppstå på bakgrunn av et ønske om å fremstå som en attraktiv kandidat. Her vil en konflikt oppstå i kandidaten mellom å fremstå attraktiv og å fremstå som troverdig. Mine funn finner også at kandidatens behov for å fremstå attraktiv, leder i at kandidater selger seg selv inn. Men på et tidspunkt vil suksessen av denne strategien, bestemmes av relasjonen som oppstår mellom kandidaten og representantene fra bedriften. Relasjonen beskrives som å avhenge av ekstroversjon og likhet. Gjennom beskrivelser av at kandidatene er seg selv, ser derfor kjemien ut til å ikke være

mulig for alle. Fordi denne relasjonen beskrives som avgjørende for å få tilbud om jobben, kan det i lys av Sosial validitet teori (Schuler, 1993), antas at kandidatenes følelse av kontroll påvirkes i dette steget. De som ikke opplever å ha kjemi med representanter fra bedriften, erfares å ha mindre sjanse for å få jobben. Det kan tenkes at disse kandidatene vil miste en følelse av kontroll, fordi avgjørelsen oppleves å baseres på kandidaten som person. Å opprettholde kontroll er selve kjernen i Schuler sin modell (1993), og prosesser som favoriserer personlighetstrekk, kan anses å være prosesser som ikke opprettholder alle kandidaters følelse av kontroll. På bakgrunn av dette kan en si at en god kandidatopplevelse, avhenger av om kandidaten har kjemi med representanter fra bedriften, men at dette kun er oppnåelig for noen.

At kandidatene opplever møtet med bedriften som avgjørende for et jobbtilbud er naturlig, da det er bedriften selv som avgjør hvem som ansettes stillingen. Derimot er den gjennomgående beskrivelsen av at kjemi er avgjørende for å bli ansatt, interessant. I følge rettferdighet heuristikk teorien (Lind, 2001), er prosessinformasjon enklere å tolke enn fordelingsinformasjon er, fordi prosessen har fordelene med å kunne gi individer tydelig informasjon om individets verdi og inkludering (Lind & Tyler, 1988). Sammenliknet med å vise kompetanse, kan det argumenteres for at opplevelsen av å være lik vs ulik, sender tydeligere informasjon til kandidaten om hvorvidt de er inkludert og verdsatt individ i gruppen. Rettferdighet heuristikk teorien differensierer ikke mellom type informasjon som finnes i prosessen, men på bakgrunn av teoriens argument for at prosessinformasjon er enklere å forstå enn fordelingsinformasjon, kan det tenkes at noe prosessinformasjon igjen er enklere å tolke enn annen prosessinformasjon. Dersom det er tilfelle at noen egenskaper av prosessen, gir tydeligere informasjon om kandidatens verdi og inkludering, kan det forklare hvorfor kandidatene opplever sine personlige egenskaper i møte med bedriften som avgjørende for jobben. Slik kan det tenkes at informasjonen som tydeligst kan si noe om verdi og inkludering (her lik/ulik), brukes i størst grad som heuristikk til å forklare egen fordeling av tilbud eller avvisning (Lind, 2001). Ifølge rettferdighet heuristikk teorien (Lind, 2001) vil en prosess, som kandidater tolker at ikke verdsetter eller inkluderer de, svekke den opplevde rettferdigheten av å ikke få jobben. Opplevelsen av prosessen som kjemimøte, kan risikere at de som ikke får jobben, dømmer eget utfall som urettferdig og dermed svekke kandidatopplevelsen som helhet. Risikoen kan tyde på et behov for å minske kandidatens opplevelse av å bli dømt på personlige egenskaper.

Kjemimøtet sin betydning for validiteten. Kandidatene beskriver at ekstrovertsjon oppleves å være fordelaktig, fordi ekstroverte kandidater lettere får formidlet sin personlighet.

Det kan derfor antas at ekstroverte raskere kan etablere kjemi, og derav fremstå som mer attraktiv tidlig i prosessen. Dette kan tyde på at rekrutteringsprosessen, slik den er lagt opp i dag, favoriserer likhetstrekk og ekstroverte kandidater. En slik tendens står i kontrast til den klassiske rekrutteringsmodellen slik vi kjenner den i dag, som bygger på det psykometriske paradigmet (Ployhart & Schneider, 2012). I følge denne modellen skal utvelgelse gjøres på bakgrunn av standardiserte mål av adferd, direkte knyttet til jobbutførelsen (Schmidt & Shaffer, 2016). Basert på kandidatenes beskrivelser, vil prosessen slik den fremstår, favorisere visse persontrekk. Slike persontrekk kan være urelaterte til jobbkriterier, og vil ifølge anbefalinger fra forskningsfeltet (Schmidt & Shaffer, 2016), svekke validiteten av vurderingsprosessen. Datamaterialet er basert på kandidatenes virkelighet, og kan ikke si noe om hvilke vurderinger som faktisk gjøres. Temaet er likevel interessant, fordi det viser at kandidater opplever at rekruttering i stor grad handler om å finne samsvar i personlige egenskaper med representantene fra bedriften, noe som er et kontrasterende syn til den tradisjonelle seleksjonsmodellen. I lys av at arbeidslivet er i kontinuerlig endring og stadig krever nye ferdigheter, kan funnet sees i sammenheng med de endrede kravene til kompetanse. Nye roller som er spesialiserte og tverrfaglige, krever nye egenskaper som integritet, sensitivitet og samarbeidsevne (Iversen, 2015). Slike egenskaper kan være vanskelige å kartlegge, men gjøres som regel i intervju, da det er mangel på andre metoder som fanger opp slike nyanser (2015).

Funnet viser til at kandidatene har et behov for å finne en relasjon på et personlig nivå med representantene fra bedriften, fordi dette oppfattes som avgjørende for å få jobben. Som det diskuteres kan kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen som kjemimøte, ha konsekvenser for både kandidatopplevelsen og kriterievaliditeten. Personfokuset som kommer frem av resultatene, bør derfor undersøkes nærmere i videre forskning.

Kandidatens informert valg. En annen måte informantene beskriver sin opplevelse av rekrutteringsprosessen på, er hvordan de aktivt gjør en egen evaluering av stillingen de søker på. En av komponentene som fremmer kandidatopplevelsen, er ifølge Schuler (1993) tydelig informasjon om stillingen og organisasjonen. Informantene forteller å innhente ytterligere informasjon fra andre kilder enn rekrutteringsprosessen, og viser til hvordan kandidaten selv tar ansvar for egen kandidatopplevelse. Det kommer frem at informasjon og kjennskap til bedriften er fordelaktig, fordi det gir kandidatene innblikk i hva bedriften ser etter i en medarbeider. Denne forståelsen samsvarer med hva transparens er ment å opprettholde; kandidatens behov for forståelse av arbeidsgivers forventinger til dem og deres vurderingskriterier (Schuler, 1993). I tillegg mener kandidatene at informasjonen de tilegner

fra andre kilder, hjelper dem å gjøre et informert valg. Selve formålet med en transparent prosess er ifølge Schuler (1993), å tillate kandidaten å selv evaluere om de er kvalifiserte for jobben. Slik kan det tenkes at kandidatenes motivasjon til å oppsøke ytterligere informasjon om stillingen, grunner i et behov en dypere forståelse av hva de vurderes på, enn det prosessen tilbyr.

Videre beskriver kandidatene informasjonen de får underveis som begrenset. Schuler (1993) peker på at stillingens informasjon omhandler konkrete arbeidsoppgaver og -krav, mens organisasjonsinformasjon omhandler mer abstrakte kvaliteter som arbeidskultur og ledelse. Talcher (1983) argumenteres for at noe informasjon er vanskeligere å sette ord på i seleksjonsprosesser, som arbeidsmiljø, og at dette fører til et behov for mer informasjon om abstrakte aspekter av stillingen. Kandidatene beskriver at utydelig informasjon om arbeidsmiljøet er noe forventet, mens utydelig stillingsinformasjon kan oppleves som feilinformasjon. Dette kan tyde på at justert informasjon om mer abstrakte kvaliteter av stillingen (arbeidsmiljø), kan være mer tilgivelig, enn justert informasjon om konkrete aspekter av stillingen (arbeidsoppgaver).

Funnet er interessant fordi det viser til hvordan kandidaten selv påvirker egenskaper av prosessen som kan fremme egen kandidatopplevelse. I lys av sosial validitets teori (Schuler, 1993), vil denne adferden være et resultat av behovet for å opprettholde en viss kontroll i en ellers ukontrollerbar situasjon. Denne selv initierte adferden kan ses på som en proaktiv kandidatadferd, som forskningslitteraturen har begynt anerkjenne (Born et al., 2018). Hovedfokuset her er gitt til kandidatstrategier for å fremme egen selvpresentasjon (impression management) (Donovan et al., 2003). Innhenting av informasjon for å forstå hva bedriften ser etter, kan også sies å være en slags strategi, dersom det gir kandidater en bedre forståelse av hva bedriften ser etter, og justerer adferden deretter. Samtidig kan adferden forstås om en strategi, uavhengig av å gjøre et godt inntrykk, som heller fremmer et informert valg (Schuler, 1993).

Funnet tyder på at kandidater har et større behov for informasjon og transparens i rekrutteringsprosessen, enn det de tilbys. Dette leder i adferd der de forsøker å opprettholde disse behovene selv. Kandidaten som aktiv aktør i rekrutteringsprosessen er gitt lite oppmerksomhet fra forskningsfeltet, men bør undersøkes nærmere, da det er med å forme kandidatens opplevelse av rekrutteringsprosessen.

Det informerte valgets betydning for validiteten. Innsikt i aktørenes forventinger og vurderingskriterier, omtales som nevnt som transparens i prosessen (Schuler, 1993). I tråd med sosial validitet teori, kan det argumenteres for at kandidatenes innhenting av informasjon

fra andre kilder, gjør dem bedre rustet til å ta et valg av om jobben. Dette støttes av forskning som finner at å motta realistisk informasjon om en stilling, er vist å motvirke gjennomtrekk og øke jobbprestasjon (Phillips, 1998). Imidlertid beskrives også innhenting av informasjon som fordelaktig, for å vite hva bedriften ser etter, som i tråd med transparens innebærer innsyn i hvilke kriterier de vurderes på (Schuler, 1993). Til tross for at transparens er verdsatt av kandidater, er denne egenskapen av en prosess likevel omdiskutert. Ingold et al., (2016) fant i sitt studie at når søkere visste hva som var forventet av dem, svekket det kriterievaliditeten i vurderingene av dem. Forfatterne argumenterer for at når kandidater vet hva de vurderes på, vil de forsøke å reflektere kriteriene i egen adferd. Studien undersøkte imidlertid mindre standardiserte metoder, slik som gruppediskusjon. Klehe et al., (2008) fant at når intervjuet er strukturert, vil ikke kriterievaliditeten påvirkes. Slike funn kan tyde på at kandidatens behov for transparens er mulig å ivareta, men at det krever bruk av standardiserte metoder, slik som strukturerte intervju.

Få eller ingen studier har undersøkt en slik informasjonsstrategi, som kandidatene beskriver. Det kan likevel være lurt for organisasjoner å være klar over flere typer kandidatstrategier, da de kan ha innvirkning på kandidatvalget (Marcus, 2009). Som diskutert over vil tydelig informasjon i prosessen, i tråd med sosial validitetsmodell, fremme kandidatopplevelsen (Schuler, 1993). Kandidatene erfarer imidlertid at informasjonen de får av bedriften kan være begrenset, justert eller feil. Attraksjon-seleksjon modellen (Ployhart et al., 1975) illustrerer hvordan både kandidaten, og bedriften vil ty til inntrykksjusteringer for å fremstå attraktive. Selv om modellen er eldre, anerkjenner svært lite forskning at bedrifter justerer inntrykket de gir på lik linje som kandidater gjør (Wilhelmy et al., 2016). Mine funn bekrefter modellens antagelser om at behovet for å fremstå attraktiv, også påvirker informasjonen bedriften gir, og at dette skaper utfordringer for validiteten av informasjonen som kommer frem.

Det er teoretisert at kandidater skaper visse kognitive prosesser i seleksjonssituasjonen, som har betydning for jobbutførelsen (Ryan & Ployhart, 2000). I følge rettferdighet heuristikk teori, vil reaksjonene man skaper i ansettelsessituasjonen følge med de ansatte når de starter i jobben, og bidra til nyansattes investeringer og senere gjennomtrekk i organisasjonen (Lind, 2001). Det er uoverensstemmelser i forskningsfeltet om kandidatreaksjoner kan påvirke faktisk jobbprestasjon, men noen studier har funnet direkte relasjoner mellom kandidatens oppfattede rettferdighet og jobbutførelse (Konradt et al., 2017). Studiens resultater peker imidlertid på at de kognitive prosessene (engasjement), ikke nødvendigvis kun oppstår underveis i prosessen, men også etter at kandidater starter i ny jobb.

Dette viser til at kandidatopplevelsen ikke nødvendigvis stopper etter endt prosess, fordi kandidaten kan få ny informasjon i etterkant. Uavhengig av når, kan man anta at når informasjonskomponenten av sosial validitet (Schuler, 1993), ikke opprettholdes, kan det ha konsekvenser for kandidatens engasjement i jobben. Om kandidatens faktiske jobbutførelse er svekket, kan ikke datamaterialet si noe om. Det svekkede engasjementet i jobb, som kommer frem av resultatet, støtter likevel opp under diskusjonen om at kandidatopplevelsen kan ha betydning for videre prestasjon i jobben. Dersom faktisk jobbutførelse er tilfellet, viser dette til en risiko for at utydelig informasjon kan hemme kriterievaliditeten av utvelgelsesprosedyrene. Kandidaten kan være velkvalifisert for jobben, og valget kan i utgangspunktet være gyldig, men feilinformasjonen kan, som resultatene peker på, svekke optimal jobbprestasjon. Slik ser funnet ut til å støtte opp under forskning på at jobbprestasjon kan påvirkes av hendelser i rekrutteringsprosessen (Konradt et al., 2017; Gilliland, 1994).

Funnet viser at behovet kandidaten har for mer informasjon, kan være fordelaktig for både kandidat og bedriften, da dette setter riktige premisser for å starte i jobben. Det kan argumenteres for at noe type informasjon, kan svekke bedriftens mulighet til å ansette dem de vil. Som resultatet viser, vil informasjonen komme frem før eller siden, og risikere å svekke kriterievaliditeten. Hvor mye en bør fremme transparens i prosessen, er derimot omdiskutert fordi dette kan svekke kriterievaliditeten. Funnet tyder på at behovet kan møtes, dersom standardiserte målemetoder benyttes. Imidlertid trengs mer forskning her for å kunne bekrefte dette.

Kandidatens opplevde utbytte. Kandidatene beskriver at deres kandidatopplevelse er relatert til deres opplevde utbytte av prosessen. Tilbakemeldingene som beskrives av kandidatene her, kan ses i lys av den siste komponenten av sosial validitet, tilbakemeldinger. I følge Schuler (1993) vil tilbakemeldinger fremme kandidatopplevelsen, gjennom å gi kandidaten noe i gjengjeld for deres innsats i rekrutteringsprosessen. Formålet med komponenten, samsvarer med kandidatens beskrivelser om at tilbakemeldinger kan fremme et opplevd utbytte av prosessen. Videre hevder modellen at tilbakemeldinger er ment å fremme kandidatens selvinnsikt, og dermed oppfordre til selvutvikling. Det kommer frem av resultatet at rekrutteringsprosessen, har potensiale for å kunne gi kandidatene noe tilbake, i form av læring om seg selv og erfaringer til neste søkeprosess. Å lære om seg selv kan sies å være ensbetydende med økt selvinnsikt, slik tilbakemeldingskomponenten er ment å fremme (Schuler, 1993). Å få noe tilbake beskrives ikke kun som positivt av kandidaten, men som forventet i en rekrutteringsprosess. Dette støtter oppunder sosial validitetsteori sin hypotese om at kandidater har et behov for å få noe igjen, i form av selvutvikling.

Tilbakemeldingskomponenten er mye forsket på i kandidatreaksjonsfeltet, og en rekke studier viser at tilbakemeldinger kan ha en positiv virkning på kandidatopplevelsen (Truxillo et al., 2009). Noen studier har også rettet fokus mot kandidatens selvoppfatning, som hvordan riktige tilbakemeldinger kan redusere at informasjon av negativ art (lav prestasjon eller avvisning om jobb) skader kandidaters selvbilde (Schinkel et al., 2004). Derimot er lite fokus blitt gitt til den delen av selvoppfatningen som gjelder selvinnsikt, og hvordan dette kan oppleves som et utbytte for kandidaten. Schuler (1993) anerkjenner at den siste komponenten var mer en hypotese enn basert på empiri, men fortsatt finnes ingen eller lite forskning på om tilbakemeldinger kan fremme kandidatens opplevelse av selvutvikling. Senere forskning har fokusert mer på å dempe negative reaksjoner (nervøsitet, demotivasjon, selvbilde), enn å fremme positive reaksjoner som selvinnsikt. Fokuset kan grunne i at majoriteten av kandidatforskning kommer fra et amerikansk rettferdighetsperspektiv med formålet å forhindre søksmål (Gilliland, 1994), ikke å fremme kandidatens velvære. Funnet antyder at rekrutteringsprosessen kan, i tråd med sosial validitet modell (Schuler, 1993), være en potensiell arena for selvutvikling. Dette krever imidlertid, ifølge kandidatene og teorien, å få tilbakemeldinger på prestasjon underveis i prosessen. Funnet peker på at sosial validitet teori kan gi en ytterligere forståelse av kandidatopplevelsen, enn det som kommer frem av rettferdighetsperspektivet.

Utbyttet sin betydning for validiteten. Som diskutert over, kan kandidatens opplevde utbytte i form av selvinnsikt, fremme kandidatopplevelsen (Schuler, 1993). Kandidatene beskriver at en del av utbyttet som hører med muligheten til å lære om seg selv, er en mestringsfølelse. Som det kommer frem av resultatet, kan rekrutteringsprosesser som tilbyr kandidaten mye utbytte, øke mestringsfølelsen av å få tilbudt jobben. Det motsatte beskrives å være tilfellet i lavt utbytte situasjoner, der et jobbtilbud kan oppleves som "lett" å oppnå. Funnet kan ses i sammenheng med forskning som viser at seleksjonsprosesser har innvirkning på kandidatens vurdering av organisasjonens attraktivitet (Hausknecht et al., 2004). Når kandidater går gjennom krevende seleksjonsprosedyrer (flere seleksjonsverktøy) er det funnet å øke stillingens attraktivitet og status (Anderson, Salgado & Hülsheger, 2010; Sumanth og Cable, 2011). I lys av dette funnet kan det tenkes at grundige prosedyrer, uttrykker at stillingen er vanskelig å oppnå, og fører til høy mestringsfølelse dersom kandidaten får jobben.

I tråd med rettferdighet heuristikk teorien (Lind, 2001) vil reaksjonene man skaper i ansettelsessituasjonen bli med de ansatte når de starter i jobben, og påvirke nyansattes investeringer og senere gjennomtrekk i organisasjonen. I følge teorien vil mestringsfølelsen

som kandidater med høyt utbytte har, bli med i den nye jobben og prege jobbutførelsen (Lind, 2001). På samme måte vil da en lav mestringsfølelse, følge lavt utbytte kandidater inn i den nye jobben og prege jobbutførelsen. Kandidaters mestringsfølelse i seleksjonsprosesser er vist å påvirkes av seleksjonssituasjoner (Maertz, Bauer, Mosley, Posthuma & Champion, 2005). I tillegg er det i litteraturen på onboarding, funnet at høy mestringsfølelse har positive effekter på jobbprestasjon og reduserer intensjoner om å slutte (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, Tucker, 2007). Forskningsfunnene støtter opp under at kandidatvalget i utgangspunktet er valid, men dersom mestringsfølelse er med å påvirke jobbprestasjonen, kan kriterievaliditeten svekkes. Med slike funn i bakhodet, kan det tenkes at det vil være en fordel for både individet og organisasjonen, å fremme kandidatens mestringsfølelsen allerede i ansettelsesprosessen.

Funnet tyder på at grundige evalueringer og tilbakemeldinger underveis, øker kandidatens selvinnsikt og mestringsfølelse. I tråd med rettferdighet heuristikk teorien (Lind et al., 2001) ser de positive reaksjonene i prosessen, ut til å ha positiv effekt på prosessens fordeling (jobbtilbudet). Videre sier teorien (Lind et al., 2001) at rekken av positive reaksjoner, vil brukes som heuristikker til å guide kandidatens vurderinger av videre investering og gjennomtrekk i jobben. Studiens datamateriale kan ikke si noe om faktisk jobbadferd, men funnet er interessant fordi det tyder på at aspekter i rekrutteringsprosessen kan påvirke opplevelsen av å starte i jobben. Da førsteinntrykket av en jobb kan ha mye å si, støtter funnet opp under antagelsen om at kandidatopplevelsen kan påvirke jobbutførelse (Konradt et al., 2017).

Praktiske implikasjoner av studien

Denne studien har utforsket sammenhengen mellom kandidaters opplevelse av rekrutteringsprosessen, og kriterievaliditeten i organisasjoners utvelgelsesprosess. Oppgaven har diskutert studiens funn opp mot eksisterende litteratur, og vil nå diskutere praktiske implikasjoner av studien. Funnene fra studien belyser hvordan praktikere av faget kan fremme kandidatenes opplevelse, samtidig som valide vurderinger ivaretas. I tillegg peker studien på utfordringer for dagens rekrutteringssystem.

Først støtter studien opp under viktigheten av å skape gode kandidatopplevelser. Studien viser til at kandidatopplevelsen kan ha konsekvenser for både seleksjonsadferd og jobbadferd. Dette er adferd av betydning for det endelige kandidatvalget. Virksomheter som ønsker å ansette de beste, bør derfor være bevisst på hvordan deres utvelgessystemet kan påvirke denne adferden.

Videre støtter studiens funn tidligere forskning om at kandidater setter pris på å få demonstrere bred kompetanse (Schleicher et al., 2012). Flere seleksjonsmetoder anbefales av

også av forskningslitteraturen for å fremme validiteten i utvelgelsesprosessen (Schmidt & Shaffer, 2016). Av den grunn anbefaler studien praktikere å benytte flere ulike seleksjonsverktøy i rekrutteringsprosesser. Studien avdekker at tydelig stillingsinformasjon og muligheten til å avkrefte testresultater, også kan spille inn på opplevd mulighet til å prestere. Dette kan også være viktig å være klar over for å fremme kandidatopplevelsen.

Studien viser dessuten at flere seleksjonsverktøy kan øke stillingens attraktivitet. Dette krever imidlertid at kandidaten får noe igjen (utbytte) for innsatsen de har lagt ned. I tråd med Schulers (1993) kandidatreaksjonsmodell, anbefales praktikere å tilby tilbakemeldinger underveis, slik at kandidater kan lære om seg selv og få noe verdi på veien ut.

Funn fra studien peker på at kandidater opplever personkjemi som avgjørende, en oppfatning som strider imot den klassiske seleksjonsmodellen som presser standardiserte mål av adferd direkte knyttet til jobbutførelsen (Schmidt & Schaffer, 2016). Da dette personfokuset kan svekke både kandidatopplevelsen og validiteten av kandidatvalget, er det et aspekt av rekrutteringsprosessen som praktikere anbefales å være bevisst.

I forbindelse med rekrutteringsprosessens utbytte, avdekker studien at deltagelse i slike prosesser har et potensiale for å lære om seg selv. Funnene viser at dette læringspotensialet som følger med en rekrutteringsprosess, ikke kun oppfattes som positivt, men det forventes av kandidaten. Som argumentert for av Schuler (1993), oppfordres praktikere til å utforske mulighetene egen praksis kan ha for å være en arena for selvutvikling.

Resultatene peker også på at når stillingens attraktivitet øker, har det betydning for kandidatens mestringsfølelse av å få jobbtilbudet. At rekrutteringsprosessen kan påvirke nyansattes mestringsfølelse er spesielt relevant for videre jobbprestasjon, da mestringsfølelse kan øke trivsel og reduserer gjennomtrekk (Bauer et al., 2006). Praktikere bør være klar over hvilke innvirkning de kan ha for videre jobbprestasjon hos kandidater som får jobbtilbudet, for å sikre en best mulig jobbprestasjon.

Studien peker på at justert informasjon kan ha konsekvenser for nyansattes jobbutførelse, og dermed svekke validiteten av valget. Bedrifter bør være bevisste på hvilke strategier de bruker i rekrutteringsprosesser for å fremstå som attraktive arbeidsgivere, for å legge til rette for et best mulig utgangspunkt for kandidatenes jobbprestasjon.

I tillegg støtter studien opp under Braught (2012) sitt argument om at det kan være fordelaktig for organisasjoner å hente inn kandidatevalueringer. Imidlertid er det viktig å være klar over at det som skaper gode kandidatopplevelser ikke nødvendigvis sikrer valide vurderinger av kandidaten. Det er tvetydige funn på kriterievaliditeten svekkes av informasjon

og transparens, slik kandidater ofte setter pris på. Ved innhenting av kandidatevalueringer, er det derfor viktig å evaluere hvilke konsekvenser behovene kan ha for rekrutteringsprosessen.

Til slutt oppfordrer studien, i tråd med Ployhart og kollegaer (2017) i sin gjennomgang av 100 år med rekruttering og seleksjon, praktikere til å konstant evaluere validiteten av egen praksis, i takt med endringene i arbeidslivet.

Implikasjoner for videre forskning

Denne studien har utforsket sammenhengen mellom kandidaters opplevelse av rekrutteringsprosessen, og kriterievaliditeten i organisasjoners utvelgelsesprosess.

Innen forskningsfeltet på rekruttering og seleksjon, har kandidatperspektivet har fått betraktelig mindre oppmerksomhet, enn det organisatoriske perspektivet. På bakgrunn av en begrenset kunnskap i litteraturen, er det mange sider av denne studien det kan forskes videre på.

Studien bekrefter tidligere forskning om at kandidatenes opplevde mulighet til å prestere, kan fremme kandidatopplevelsen. Muligheten til å prestere avhenger av å bli evaluert med flere seleksjonsverktøy, og samsvarer med anbefalinger for å øke validiteten av vurderingene som inngår i kandidatvalg (Schmidt & Shaffer, 2016). Studien finner også at tydelig stillingsinformasjon og muligheten til å avkrefte testresultater, også påvirker opplevd muligheten å prestere. Fordi muligheten til å prestere regnes som en av de viktigste aspektene som fremmer kandidatopplevelsen (Moscoso et al., 2004), anbefaler studien at videre forskning ser på flere aspekter som påvirker muligheten til å prestere, og hvilke konsekvenser dette kan ha for validiteten.

Studien avdekker at kandidater opplever personkjemi som avgjørende, en oppfatning som strider imot den klassiske seleksjonsmodellen, som presser standardiserte mål av adferd direkte knyttet til jobbutførelsen (Schmidt & Schaffer, 2016). Da dette personfokuset kan svekke både kandidatopplevelsen og validiteten av kandidatvalget, bør forskning undersøke temaet nærmere. Funnet indikerer at det kan være noe i dagens arbeidsliv som dagens forskning ikke fanger opp, slik som et behov for metoder som identifiserer personspesifikke trekk som er sentrale for jobben (Iversen, 2015). Mer kunnskap om hvordan personlige egenskaper vurderes i virkelige rekrutteringsprosesser, kan gi forskningsfeltet ny kunnskap om hvilke metoder som praksisfeltet har behov for.

Studien avdekker at bedrifter kan justere informasjon de gir til kandidaten, på lik linje som kandidater kan justere informasjon de gir om seg selv. Forskningslitteraturen har flere studier på hvordan kandidater benytter strategier for å fremstå som attraktive medarbeidere, men forskning har kun nylig begynt å undersøke hvilke strategier bedrifter bruker i

seleksjonssituasjonen (Wilhelmy et al., 2016). Det oppfordres til videre studier på bedrifters inntrykkshåndtering og hvilke konsekvenser dette kan ha for validiteten i rekrutteringsprosessen.

En av studiens funn er kandidatens opplevde utbytte av prosessen, som peker på et behov kandidatene har for å få noe igjen av prosessen. Kandidatens egenutbytte er lite forsket på, men i takt med tiden der gode kandidatopplevelser blir stadig mer viktig, bør kandidatenes behov i rekrutteringsprosessen, som selvutvikling, undersøkes nærmere. Dette funnet støtter opp under forskning som antar at rekrutteringsprosessen, kan ha betydning for hvordan man opplever å få et tilbud og avvisning (Lind, 2001). Dessuten støtter funnet i noen grad kandidatreaksjonsfeltets beskjedne funn på at kandidatopplevelsen kan ha betydning for jobbutførelsen (Konradt et al., 2017).

Videre foreslår studien at forskning ser nærmere på kandidatens selvinitierende adferd i rekrutteringsprosessen. Forskning anbefales å flytte fokuset fra det tradisjonelle synet på kandidater som passive måleobjekter, til kandidater som aktive aktører som former sin egen kandidatopplevelse. Det foreslås å undersøke kandidatadferd som går utover kandidatstrategier, om hva kandidatene selv gjør som påvirker egen rekrutteringsprosess.

Det er mangel på forskning som undersøker kandidatenes utbytte av rekruttering og seleksjonsprosesser. Mine funn støtter opp under at kandidater forventer et utbytte, i form av læring, selvinnsikt og erfaring. Dette tyder på et behov for å undersøke slike prosesser med nye øyne. For eksempel hadde det vært interessant å undersøke hvordan rekrutteringsprosesser kan fungere som en arena for selvutvikling, i tråd med sosial validitet teori (Schuler, 1993).

Bedrifters inntrykkshåndtering og kandidaters inntrykksstrategier peker på en konflikt som kan oppstå mellom kandidaten og organisasjonen. Konflikten knyttet til egeninteresser og konkurranse, som oppstår er godt kjent for praktikere på feltet, mens forskningsfeltet har en tendens til å overse denne faktoren (Bangerter et al., 2012). Slike kontekstuelle faktorer er viktige å ta hensyn til for å forstå rekruttering som fenomen slik det foregår i praksis. Cascio og Aguinas, (2008) argumenterer for organisasjonspsykolog som forskningsfelt, hadde vært mer relevant for praksisfeltet dersom de tok mer hensyn til kontekstuelle samfunnsendringer. Kvalitative forskningsfunn på kandidatopplevelser finne ofte tema som mistillit, frustrasjon og kynisme (Billsberry, 2007; Bangerter et al., 2012), og viser til dilemmaet som oppstår, er en realitet for mellom aktørene i seleksjon. Av den grunn oppfordrer studien til kvalitative undersøkelser, som kan bidra med å få frem nyanser fra virkelige rekrutteringssituasjoner.

Dette vil være fordelaktig for å fullt forstå fenomenet slik seleksjon og rekruttering fremstår i dag, og bidra til å forene gapet mellom teori og praksis.

Metodiske betraktninger

Det er ingen universell enighet i forskningslitteraturen på hvordan man best mulig kan evaluere kvalitativ forskning (Meyrick, 2006). Studien som et kvalitativt forskningsprosjekt har krevd høy involvering av meg som forsker. Av den grunn avhenger kvaliteten av studien av min evne til å påvise validitet gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette har jeg forsøkt å etterstrebe gjennom hele oppgaven ved å gjøre mine tolkninger og valg underveis tydelige. I tråd med anbefalinger av Tjora, (2017) vil studiens pålitelighet, gyldighet, transparens og overførbarhet diskuteres.

Pålitelighet. I hvilken grad forskningsfunnene er konsistente og troverdige, avgjøres av forskningens interne logikk (Tjora, 2017). Av den grunn har studiens innsamlings- og analyseprosess vært viktig å redegjøre for i metodekapittelet. I følge Kvaale og Brinkman (2009) er kvalitative dybdeintervju et håndverk, og for å innhente god data må man øve mye. Dette krevde at jeg som forsker forberedte meg godt før innhenting av data. Ved øve meg på medstudenter og alene med båndopptakeren, var formålet å bli kjent med intervjusituasjonen for å sikre gode intervju. I ettertid vil jeg si at intervjuenes lengde og dybde, samt en detaljert transkribering, støtter opp under pålitelig data. I tillegg ble intervjuguiden gjennomgått med en praktiker innen rekrutteringsfeltet, for å sikre at den fanget opp relevante aspekter av rekrutteringsprosessen. Den tematiske analysen (Braun & Clarke, 2006), tillot meg å gjøre innledende koder nær dataen, og støttet opp under en streben om å være en nøytral forsker i tråd med det postpositivistisk vitenskapelig ståstedet. Som forsker er det imidlertid umulig å være helt nøytral, da man sitter med mye forkunnskaper om temaet. Gjennom praksisoppholdet fikk jeg en forståelse av rekrutterings- og seleksjonsfaget fra et praktikers ståsted. Kunnskap om fenomenet slik det fremstår og forskningslitteraturen kan ifølge Morrow (2005), utvide forståelsen av fenomenet og bidra med å redusere skjevheter i forskerens kunnskap. Min innsikt og mine forforståelser av temaet, kan dermed ses på som en styrke for oppgavens pålitelighet.

Gyldighet. Om studien har funnet svar på det den opprinnelig ønsker å finne svar på, avhenger av tolkingene jeg som forsker har kommet frem til (Tjora, 2017). Tolkningen er basert på intervju, som kan ha påvirket gyldigheten av studiene. Som redegjort for i metodekapittelet kan min tilknytning til rekrutteringsbyrået ha påvirket svarene (Landridge, 2011). I starten av intervju ble informantene bedt om å tegne opp en tidslinje, fra første kontakt angående stillingen til siste kontakt. Dette var et nødvendig grep fordi det var flere

måneder siden mange av informantene hadde vært kandidater. Slik var tidslinjen ment å friske opp hukommelsen, for å fremme detaljerte beskrivelser av deres kandidatopplevelse. For det andre var tidslinjen nødvendig for å ha et felles utgangspunkt for intervjuet, der tidslinjen fungerte som et hjelpemiddel gjennom samtalen for å sikre at vi snakket om det samme.

I tråd med et postpositivistisk syn, er informantenes beskrivelser kun deres virkelighet, og kan ikke garantere å samsvare med de andre aktørenes virkelighet. For å få en bredere forståelse av fenomenet kunne studien supplert med observasjon av intervjuet først, for deretter å innhente deres beskrivelser, for å se hvordan kandidatene interagerer med rådgiver og representantene fra bedriften. Bruk av flere datainnsamlingsmetoder kalles metodetriangulering, og regnes å fremme gyldighet av forskningen (Tjora, 2017). I den sammenheng skal det nevnes at jeg gjennom praksisoppholdet observerte en rekke intervju, og tok del i flere rekrutteringsoppdrag. Slik var jeg noe kjent med rekrutteringsprosessen som kandidaten beskrev. Dette kan ha styrket gyldigheten ved å gi meg kontekstuell informasjon, og bidratt til at tolkning av datamaterialet i større grad samsvarer med innholdet i informantenes beskrivelsen.

Transparens. Forskningsprosjektets transparens kommer til uttrykk gjennom hele studien, ved at jeg hele veien har begrunnet valg, og ved forsøk på å forankre mine tolkninger i rådataen. En gjennomiktig formidlingen av valgene jeg har tatt underveis, er viktig for å støtte opp under studiens gyldighet (Tjora, 2017). For å oppnå kriteriet om transparens har det vært nødvendig å begrunne og beskrive vitenskapelig ståsted, metode, analysemetode med analysesteg, samt datainnsamling og rekruttering. Oppgavens resultater og temaer er også eksemplifisert med direkte sitater fra informantene, slik at leseren selv kan bedømme kvaliteten på studien.

Overførbarhet. Hensikten er at resultatene skal gi innsikt i hvordan kandidatenes opplevelser kommer til uttrykk i rekrutteringsprosesser, og hvilke konsekvenser det har- ikke at funnene skal bidra til statistiske generaliseringer. For kvalitativ forskning egner heller en kvalitativ måte å generalisere på. Denne formen er blitt begrepsfestet under mange navn (Gobo, 2008), deriblant analytisk generalisering er utbredt (Mitchell, 2006). Analytisk generalisering referer til generaliseringer basert på teoretiske argument, for å utfordre kjennetegn ved prosesser eller mekanismer (Mitchell, 2006). Slik er studiens kontekst viktig for å produsere kunnskap som kan forbedre og videreutvikle teorier innen forskningsfeltet. Med andre ord er det mulig å anta overførbarhet til andre situasjoner enn de som er studert (Hammersley, 2008; Thagaard, 2003), men dette beror på leseren til å vurdere (Gobo, 2008). Informantenes homogene trekk kan tilsi at funnene kan overføres til liknende mennesker i

liknende kontekst. I metodedelen og resultatkapittelet har jeg beskrevet ulike sider av konteksten ved informantene, rekrutteringsprosessen og aktørene involvert. Slike beskrivelser kan bidra til at lesere selv kan vurdere om resultatene kan være gyldige i egen kontekst (Guba & Lincoln; Tjora, 2017).

Konklusjon

Formålet med studien var å utforske forholdet mellom kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen, og kriterievaliditeten i organisasjoners utvelgelsesprosess. Funnene fra resultatene viser til at kandidatene opplever rekrutteringsprosessen som et kompetansemøte, et kjemimøte, et informert valg og et utbytte. Studien argumenterer for at gode kandidatopplevelser kan oppnås, når utvelgelsesprosessen oppleves som rettferdig, og når kandidaten beholder en følelse av kontroll gjennom prosessen. Resultatene viser at når kandidatene får demonstrere et bredt spekter av kompetanse, kan det øke kandidatenes følelse av involvering. Videre tyder studien på at kandidatene har et større behov for informasjon, enn det de får av rekrutteringsprosessen. I tillegg avdekker studien et potensialet for kandidatene til å lære om seg. Et slikt utbytte erfares som positivt, og fungerer som noe prosessen kan gi i gjengjeld for kandidatenes opplevde innsats. Av resultatene kommer det frem at kandidatenes behov, kan samsvare med anbefalte praksiser for å sikre valide utvelgelsesprosedyrer. Slik støtter studien opp under viktigheten av gode kandidatopplevelser. Imidlertid kan et personfokus i rekrutteringsprosessen, være en mulig utfordring for både kandidatopplevelsen, og kriterievaliditeten i utvelgelsesprosessen. Studien viser til flere aspekter av rekrutteringsprosessen som er lite utforsket i forskningslitteraturen. Dette er funn relatert til kandidatenes mestringsfølelse i rekrutteringsprosessen, bedrifters inntrykkshåndtering, og rekruttering som en arena for selvutvikling. Av den grunn argumenterer studien for at det trengs mer forskning på kandidatopplevelsen, for å videreutvikle prosedyrer, som kan ivareta både individets og organisasjonens behov. Samtidig belyser studien hvilke behov kandidater har, og hvordan en implementering av behovene kan ha betydning for kriterievaliditeten i organisasjoners endelige kandidatvalg.

Referanseliste

- Anderson, N. R., & Goltsi, V. 2006. Negative psychological effects (NPEs) of assessment centers: Construct formulation and an empirical investigation. *International Journal of Selection and Assessment*, 14: 236-255.
- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülshager, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291-304.
- Arvey, R. D., Strickland, W., Drauden, G., & Martin, C. (1990). Motivational components of test taking. *Personnel Psychology*, 43, 695–716. doi:10.1111/j.1744-6570.1990.tb00679.x
- Bangerter, A., Roulin, N., & König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719.
- Barry, B. (1989). *Theories of justice: a treatise on social justice* (Vol. 16). Univ of California Press.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707
- Bauer, T. N., Mccarthy, J., Anderson, N., Truxillo, D. M., & Salgado, J. F. (2012). What we know about applicant reactions to selection: Research summary and best practices. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology. Žiūrēta lapkričio*, 20.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- Bjaalid, G., & Mikkelsen, A. (2014). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. *Kap, 11*, 139-190.
- Born, M. P., Hiemstra, A. M., & Oostrom, J. K. (2018). Applicants' Role as (Pro-) Active Agents in the Recruitment and Selection Process.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Breaugh, J. A. (2012). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research. *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*, 68-87.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2(1), 3-26.

- Carless, D. (2006). Differing perceptions in the feedback process. *Studies in higher education, 31*(2), 219-233.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1062.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel review.*
- Chan, D., & Schmitt, N. (1997). Video-based versus paper-and-pencil method of assessment in situational judgment tests: subgroup differences in test performance and face validity perceptions. *Journal of applied psychology, 82*(1), 143.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology, 90*(5), 928.
- Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology, 58*(3), 673-702.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory. USA: SAGE Publications, Inc.
- Dale-Olsen, H. (2016). Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer?. *Søkelys på arbeidslivet, 33*(01-02), 85-100.
- Derous, E., & Born, M. P. (2005). Impact of face validity and information about the assessment process on test motivation and performance. *Le travail humain, 68*(4), 317-336.
- Derous, E., De Witte, K., & Stroobants, R. (2003). Testing the social process model on selection through expert analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(2), 179-199.
- Derous, E., & De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(3), 319-342.
- Donovan, J. J., Dwight, S. A., & Hurtz, G. M. (2003). An assessment of the prevalence, severity, and verifiability of entrylevel applicant faking using the randomized response technique. *Human Performance, 16*, 81–106. doi: 10.1207/ S15327043HUP1601_4
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal, 32*(1), 115-130.

- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology*, 79(5), 691.
- Gobo, G. (2008) 'Re-Conceptualizing Generalization: Old Issues in a New Frame'. I Bickman, L., Brannen, J. og Alasuutari, P. (red.) *The SAGE Handbook of Social Research Methods* (s. 193–213). London: SAGE.
- Griffith, R. L., & Converse, P. D. (2011). The rules of evidence and the prevalence of applicant faking. In M. Ziegler, C. MacCann, & R. D. Roberts (Eds.), *New perspectives on faking in personality assessment* (pp. 34–52). New York, NY: Oxford University Press.
- Grimsø, R. E. (1988). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: strategier-metoder-teknikker*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon: Teori og praksis*. (4. Utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 105–117). Thousand Oaks: Sage
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, 57, 639-683. doi: 10.1027/1866-5888/a000047
- Heneman III, H. G., & Judge, T. A. (2009). Internal Recruitment. *Staffing Organizations*, 6, 265-301.
- Herriot, P. (1989). Selection as a social process.
- Herriot, P., & Anderson, N. (1997). Selecting for change: How will personnel and selection psychology survive. *International handbook of selection and assessment*, 1-34.
- Homans, G. C. (1961). Its elementary forms. *Social Behavior*, 488-531.
- Howitt, D. (2010). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2016). Transparency of Assessment Centers: Lower Criterion-related Validity but Greater Opportunity to Perform?. *Personnel Psychology*, 69(2), 467-497.
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings-og intervjuteknikk: om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Fagbokforl..

- Jackson, D. N., Wroblewski, V. R., & Ashton, M. C. (2000). The impact of faking on employment tests: Does forced choice offer a solution?. *Human Performance, 13*(4), 371-388.
- Klehe, U. C., König, C. J., Richter, G. M., Kleinmann, M., & Melchers, K. G. (2008). Transparency in structured interviews: Consequences for construct and criterion-related validity. *Human Performance, 21*(2), 107-137.
- Klingner, Y., & Schuler, H. (2004). Improving Participants' Evaluations while Maintaining Validity by a Work Sample-Intelligence Test Hybrid. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(1-2), 120-134.
- König, C. J., Hafsteinsson, L. G., Jansen, A., & Stadelmann, E. H. (2011). Applicants' selfpresentational behavior across cultures: Less self-presentation in Switzerland and Iceland than in the US. *International Journal of Selection and Assessment, 19*(4), 331-339. doi: 10.1111/j.1468-2389.2011.00562.x
- Konradt, U., Garbers, Y., Böge, M., Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2017). Antecedents and consequences of fairness perceptions in personnel selection: a 3-year longitudinal study. *Group & Organization Management, 42*(1), 113-146.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management, 28*(1), 27-46.
- Krauss, D. (1985). Applicant-centered informational behavior in organizations. Unpublished diploma thesis. EWH Landau.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Latham, G. P., & Finnegan, B. J. (1993). Perceived practicality of unstructured, patterned, and situational interviews. *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives, 41-55.*
- Lievens, F., De Corte, W., & Brysse, K. (2003). Applicant perceptions of selection procedures: The role of selection information, belief in tests, and comparative anxiety. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 67-77.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in organizational justice, 56, 88.*
- Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M., & de Vera Park, M. V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly, 224-251.*

- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). Critical issues in social justice. The social psychology of procedural justice. New York, NY, US.
- Madigan, J., & Macan, T. H. (2005). Improving applicant reactions by altering test administration. *Applied HRM Research*, 10(2), 73-88.
- Maertz Jr, C. P., Bauer, T. N., Mosley Jr, D. C., Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2005). Predictors of self-efficacy for cognitive ability employment testing. *Journal of Business Research*, 58(2), 160-167.
- Marcus, B. (2009). 'Faking' From the Applicant's Perspective: A theory of self-presentation in personnel selection settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 417-430.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “So what?,” “What’s new?,” and “Where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725.
- McCarthy, J. M., & Cheng, B. H. (2014). Through the looking glass: Employment interviews from the lens of job candidates. *The Oxford handbook of job loss and job search*.
- McCarthy, J., Hrabluik, C., & Jelley, R. B. (2009). Progression through the ranks: Assessing employee reactions to high-stakes employment testing. *Personnel Psychology*, 62, 793–832. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01158.x
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., Kung, M. C., Sinar, E. F., & Campion, M. A. (2013). Do candidate reactions relate to job performance or affect criterion-related validity? A multistudy investigation of relations among reactions, selection test scores, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 701.
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of health psychology*, 11(5), 799-808.
- Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand?. *Business Horizons*, 61(5), 755-764.
- Mitchell, J. C. (2006) 'Case and Situation Analysis'. I Evens, T. M. S. og Handelman, D. (red.) *The Manchester School: Practice and Ethnographic Praxis in Anthropology* (s. 23–42). New York: Berghahn Books.
- Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2004). Fairness reactions to personnel selection techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 187-196.
- Nikolaou, L., Bauer, T. N., & Truxillo, D. N. (2015). Applicant reactions to selection

- methods: An overview of recent research and suggestions for the future. I I. Nikolaous & J. K. Oostrom (Red.), *Employee Recruitment, Selection, and Assessment. Contemporary Issues for Theory and Practice* (s. 80-97). Hove, East Sussex: Routledge
- Nikolaou, I., & Judge, T. A. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(2), 206-219.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal-og kompetanseledelse*. Universitetsforl..
- Palmer, D. K., Campion, M. A., & Green, P. C. (1999). Interviewing training for both applicant and interviewer. *The employment interview handbook*, 337-351.
- Paulhus, D.L. (1984) Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*, 598–609.
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management journal*, *41*(6), 673-690.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1998). Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: The effects of positive rule violations and time of measurement. *Journal of Applied Psychology*, *83*(1), 3.
- Ployhart, R. E., & Schneider, B. (2012). The social and organizational context of personnel selection. *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*, 48-67.
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 291.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). Behavior in organizations.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, *55*(1), 1-81.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of occupational and Organizational psychology*, *74*(4), 441-472.
- Ryan, A. M., & Huth, M. (2008). Not much more than platitudes? A critical look at the utility of applicant reactions research. *Human Resource Management Review*, *18*(3), 119-132.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of management*, *26*(3),

565-606.

- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence based management. *Academy of management journal*, 50(5), 987-1008.
- Salgado, J. F. (1999). Personnel selection methods. *International review of industrial and organisational psychology*, 14, 1-54.
- Schinkel, S., Van Dierendonck, D., & Anderson, N. (2004). The impact of selection encounters on applicants: An experimental study into feedback effects after a negative selection decision. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 197-205.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results.
- Schuler, H., Farr, J. L., & Smith, M. (2013). *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*. Psychology Press
- Searle, R. (2009). Recruitment and selection. *Human Resource Management, A Critical Approach*, 151-168.
- Schmitt, N. and Chan, D. (1998). *Personnel Selection: a Theoretical Approach*. Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Smith, J. A (2015), 'Qualitative psychology: a practical guide to research methods'.
- Smith-Jentsch, K. A. (2007). The impact of making targeted dimensions transparent on relations with typical performance predictors. *Human Performance*, 20(3), 187-203.
- Strack, R., Caye, J. M., von der Linden, C., Quiros, H., & Haen, P. (2012). From capability to profitability. *Boston Consulting Group*.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Cal.: Sage Publications, Inc,
- Sumanth, J. J., & Cable, D. M. (2011). Status and organizational entry: How organizational and individual status affect justice perceptions of hiring systems. *Personnel Psychology*, 64(4), 963-1000.
- Tachler, E. (1983). Empirischer Beitrag zur Erforschung der sozialen Validität. *Unveröff. Bericht, Universität Hohenheim*.
- Thornton III, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19(3), 169-187.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*(3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & McCarthy, J. M. (2015). Applicant fairness reactions to the selection process.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., McCarthy, J. M., Anderson, N., & Ahmed, S. M. (2018). Applicant perspectives on employee selection systems.
- Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N., & Yonce, C. A. (2009). Effects of explanations on applicant reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 346-361.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.
- Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of personality and social psychology*, 72(5), 1034.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and social Psychology*, 75(6), 1449.
- Walsh, B. M., Tuller, M. D., Barnes-Farrell, J. L., & Matthews, R. A. (2010). Investigating the moderating role of cultural practices on the effect of selection fairness perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(4), 365-379.
- Wilhelmy, A., Kleinmann, M., König, C. J., Melchers, K. G., & Truxillo, D. M. (2016). How and why do interviewers try to make impressions on applicants? A qualitative study. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 313.
- Yardley, L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg., s. 257- 272). Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Vedlegg 1 Intervjuguide

<p>Informasjon</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Takk for at du vil være med på dette forskningsprosjektet. 2. Det er et prosjekt i forbindelse med min master som jeg tar på NTNU, i arbeids og organisasjons psykologi. <ul style="list-style-type: none"> • Innledende spørsmål • Deskriptive beskrivelser av stegene du var gjennom hos rekrutteringsbyrået • Refleksjon over dette • Avslutter med spm om hva slags innvirkning prosessen har i livet ditt 3. Jeg oppfordrer deg til å være ærlig. Dette er anonymt, og jeg har taushetsplikt. Du kan også trekke deg når du vil. 4. Også har jeg en diktafon, er det greit at vi tar opp samtalen? 5. Ingen riktige eller gale svar. 6. Og tenkepauser er veldig greit. Si ifra dersom det spm som er uklare. <p>Er det noe du lurer på før vi starter?</p>
<p>Bakgrunnsinformasjon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hva jobber du som i dag? • Kan du fortelle hva jobben din går ut på? • Hvordan fant du stillingen? • Har du tidligere erfaring med rekrutteringsprosesser?
<p>Beskrivelse av prosess</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tidslinje <ul style="list-style-type: none"> • Kan du beskrive rekrutteringsprosessen slik du husker den? Tegn gjerne en tidslinje fra første kontakt til siste kontakt med rekrutteringsselskapet. 2) Intervjuet <ul style="list-style-type: none"> • Kan du beskrive hvordan intervjuet foregikk? • Hvordan følte du deg?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hva handlet spørsmålene om? Evt: Kan du trekke frem et eksempel på et spørsmål? Husker du svaret ditt på det? • Måtte du fylle noen skjema? –Hva var formålet med disse? –Forsto du meningen med de? • Forberedte du deg? -Hvordan og hvorfor/ Hvorfor ikke <p>3) Tester</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags tester tok du? • Hva var formålet med disse? • Hvordan følte du deg da du tok de? <p>4) Case</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan du beskrive hvordan casepresentasjonen foregikk? • Hvem var representantene fra bedriften? Hva var deres rolle i intervjuet? <p>5) Ansatt/Avslag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fikk du vite at prosessen var over? -husker du hva grunnen var? -forsto du det?
Refleksjon over prosess	<p>Her ønsker jeg å få frem dine tanker og refleksjoner rundt prosessen.</p> <p>1) Motivasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor søkte du på stillingen? • Før du søkte: Hvordan hadde du det jobben din? - Trivdes du? • Hva var det med stillingen du fant attraktivt? –noe du la merke til i annonsen? (Ordlegging, kjent selskap, oppgavene, mulighetene?). <p>2) Forventninger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gikk du inn i denne prosessen med noen forventninger? • Hvis ansatt: Er jobben som slik du trodde den skulle være? • Endret inntrykket ditt av stillingen seg underveis eller har det vært likt?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan reagerte du da du fikk/ikke fikk jobben? <p>3) Inntrykkshåndtering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fikk du gitt det inntrykket av deg selv som du ønsket? –På hvilken måte? • Fikk du frem relevant kompetanse i rekrutteringsprosessen? –Hvordan? • Mange ønsker å fremstille seg selv på best mulig måte i en rekrutteringsprosess, følte du på dette? –påvirket det svarene dine? -På hvilken måte? -Evt: Påvirket det hvor ærlig du følte du kunne være? <p>4) Usikkerhet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noe som er viktig i en slik prosess er at den oppleves rettferdig for kandidater, men noen ganger kan kandidater likevel føle på en slags urettferdighet; at de ikke føler de får vist hva de kan, at de blir misforstått o.l. Opplevde du dette? • Vurderte du å trekke deg underveis? –Hva gjorde at du vurderte dette/ikke vurderte dette? -Evt. Følte du på usikkerhet underveis? –hva var den knyttet til?
<p>Rekrutteringsprosessens betydning</p>	<p>Her ønsker jeg å få frem hva prosessen betyr for deg, altså dens påvirkning og hvilken plass den har i livet ditt.</p> <p>1) Prosessens innflytelse på nåværende/daværende jobb og organisasjonen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det å være i en rekrutteringsprosessen, påvirket det hvordan du oppfattet jobben din? –hadde innvirkninger på arbeidet ditt? -Hva med i ettertid? • Har inntrykket ditt av bedriften endret seg underveis, eller har det vært likt gjennom hele prosessen? <p>2) Relasjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har du involvert noen du kjenner i prosessen? (familie/venner/kollegaer).

	<p>–Hvorfor/ hvorfor ikke?</p> <p>–Hvordan reagerte de på at du vurderte å bytte jobb?</p> <p>3) Helhetlig inntrykk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva sitter du igjen med? –Fikk du noe ut av det? • Hva har vært viktig for deg i rekrutteringsprosessen? – hva har du behov for? • Noe ved prosessen du vil trekke frem som bra? • Noe du vil trekke frem som mindre bra? • Kan du tenke deg å gå gjennom en slik prosess hos rekrutteringsfirmaet igjen?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du ønsker å tilføre som du føler ikke kom frem i intervjuet? • Takke for intervjuet • Understreke konfidensialitet • Ta kontakt dersom spørsmål eller tanker i ettertid

Vedlegg 2 Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Kandidaters opplevelse av rekrutteringsprosesser

Referansenummer

156148

Registrert

09.09.2019 av Mari Høiberg Ødegaard - marihod@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Iversen , anne.iversen@ntnu.no, tlf: 73597481

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mari Høiberg Ødegaard, marihoo95@gmail.com, tlf: 40094852

Prosjektperiode

01.09.2019 - 01.05.2020

Status

07.05.2020 - Avsluttet

Vurdering (1)

10.09.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.09.2019.

Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese

om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.05.2020 **LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Gry Henriksen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Kandidaters opplevelse av rekrutteringsprosesser”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke kandidaters opplevelse av rekrutteringsprosesser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke kandidaters opplevelse av rekrutteringsprosessen. Dette skal gjøres ved å stille spørsmål om hvordan rekruttering foregår fra kandidatens perspektiv, samt hvordan det erfares for dem å gå gjennom denne prosessen. Forskningsspørsmålet skal belyses gjennom ansikt-til ansikt intervju med fokus på beskrivelse av og refleksjon rundt prosessen. Forskningsprosjektet er en masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet(NTNU), Institutt for Psykologi er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er trukket ut som en relevant deltager fordi du har vært i en rekrutteringsprosess hos et rekrutteringsfirma og derfor sitter på relevant informasjon for dette forskningsprosjektet. Du er en av åtte deltagere som er blitt tilfeldig plukket ut fra en kandidatliste med kontaktinformasjon. Lederen i rekrutteringsfirmaet har fått godkjennelse fra kandidatene før deres kontaktopplysninger blir tatt i bruk.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et ansikt-til ansikt intervju. Det vil ta deg ca. 1-1.5 time. Spørsmål som inngår i intervjuet vil fokusere på dine beskrivelser og erfaringer av rekrutteringsprosessen. Det vil tas lydopptak av intervjuet som deretter vil transkriberes. En anonymisert versjon av intervjuet vil lagres elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun masterstudenten som har tilgang til lydopptaket av deg og det vil bli slettet når intervjuet er transkribert.
- All informasjon som kan knyttes til deg som person anonymiseres i det transkriberte intervjuet.

- Rekrutteringsfirmaet får kun tilgang til den anonymiserte transkripsjonen av intervjuet slik at det ikke skal være mulig for dem å gjenkjenne deg som person.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Lydfilene fra det opprinnelige intervjuet vil slettes når intervjuet er transkribert ferdig. Øvrige opplysninger som kan knyttes deg som person vil slettes ved prosjektets slutt 1. mai 2020.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU ved Anne Iversen (veileder), på epost anne.iversen@svt.ntnu.no eller telefon 73597481. Mari Høiberg Ødegaard (masterstudent), på epost marihoo95@gmail.com eller telefon 40094852.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, på epost thomas.helgesen@ntnu.no eller telefon 93079038.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mari Høiberg Ødegaard

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kandidaters opplevelse av rekrutteringsprosesser*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.mai

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

