

Employer branding i praksis

*En studie av rekruttering i møte mellom
organisasjon og jobbsøker*

Johanne Aspeli



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Pedagogisk Forskningsinstitutt
Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

01.06. 2013

TITTEL:

EMPLOYER BRANDING I PRAKSIS

En studie av rekruttering i møte mellom organisasjon og jobbsøker

AV:

Johanne ASPELI

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk

Kunnskap, utdanning og læring

SEMESTER:

Vår 2013

STIKKORD:

Employer branding, rekruttering, rekrutteringspraksis, søkernes opplevelse av rekrutteringsprosessen, organisatorisk attraktivitet

© Johanne Aspeli

2013

Employer branding i praksis

Johanne Aspeli

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

PROBLEMOMRÅDE

Endringer i samfunnet har ført til at virksomheter i dag kjemper i «The War for Talent», spesielt for stadig mer sjeldne og kostbare kunnskapsarbeidere. På samme tid er menneskelig kapital avgjørende for organisasjoners konkurransefortrinn, og rekruttering har blitt den mest kritiske HR-funksjonen for organisatorisk overlevelse og suksess (Taylor & Collins, 2000). Disse endringene har gjort det nødvendig for virksomheter å forbedre og optimalisere sine rekrutteringspraksiser (Orlitzky, 2007). Flere og flere har begynt å benytte brandingprinsipper innenfor Human Resource Management (HRM) for å tiltrekke seg talentfull arbeidskraft, og retningen har fått betegnelsen *employer branding*. Denne oppgaven retter søkelyset mot hvordan en employer branding-tilnærming kan være et formålstjenlig perspektiv i virksomheters arbeid med rekruttering. Oppmerksomheten vies til selve ansettelsesprosessen - organisasjoners direkte møte med potensielle medarbeidere. Det ses nærmere på hvordan employer branding *praktiseres* - hvordan det utspiller seg i de ansattes handlinger og refleksjoner i interaksjon med jobbsøkere. I lys av employer branding argumenteres det for at søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen er av stor organisatorisk interesse, og at en slik innfallsvinkel kan være et fruktbart bidrag i utviklingen av virksomheters rekrutteringspraksiser. På bakgrunn av dette lyder problemstillingen som følger:

I rekruttering av nye medarbeidere, hvordan praktiseres employer branding? Er det samsvar mellom virksomhetens profil og søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen?

METODE

For å besvare problemstillingen er det gjennomført en kvalitativ casestudie i Telenor. Fra et organisatorisk perspektiv er deres interne rekrutteringsfunksjon med dens tre rekrutteringsrådgivere studert. Fra et individperspektiv er tre nyansatte som nylig hadde vært igjennom Telenors rekrutteringsprosess studert. Kvalitative forskningsintervjuer er benyttet for å innhente det empiriske datamaterialet.

SENTRALE FUNN OG KONKLUSJONER

Virksomheter kan markedsføre seg på to måter underveis i rekrutteringsprosessen; indirekte gjennom karakteristikk ved selve rekrutteringsprosessen, og direkte gjennom konkret

budskapsformidling om organisasjonen og stillingen (Skorstad, 2008). I tråd med dette viser forskning at søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen kan være avhengig av både opplevelse av egenskaper ved selve prosessen, som for eksempel opplevelse av rettferdighet, og oppfattede budskap om stilling og organisasjon (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). For å undersøke hvordan Telenor markedsfører seg indirekte og søkerens opplevelse av rettferdighet, er det lagt hovedvekt på Gilliland`s (1993) rettferdighetsdimensjoner. For å belyse virksomhetens direkte budskapsformidling og søkerens oppfattede budskap, er det rettet oppmerksomhet mot Engelund og Buschhave`s (2009) budskapsplattform, bestående av seks budskapskategorier. De empiriske data kunne bekrefte at Gilliland`s (1993) rettferdighetsdimensjoner og Engelund og Buschhave`s (2009) budskapsplattform kan være nyttige veiledende verktøy i utviklingen av organisasjoners rekrutteringspraksis, dersom målet er å styrke virksomhetens posisjon på arbeidsmarkedet. Studiens hovedfunn viste at Telenors interne rekrutteringsfunksjon, med en gjennomarbeidet rekrutteringspraksis og rådgivernes rolle og kompetanse, var utslagsgivende for at søkerne opplevde en rettferdig, profesjonell og effektiv rekrutteringsprosess. Denne form for virksomhetsprofilering viste seg av den grunn å samsvare med søkerens opplevelse. Når det kom til den direkte budskapsformidlingen fremkom noe mer nyanserte og komplekse funn. Dataene viste at det ville vært fruktbart for Telenor ha en klarere og mer helhetlig profil ovenfor potensielle medarbeidere, som videre ga rom for lokale fortolkninger og tilpasninger. Det kunne med fordel vært formidlet tydeligere budskap om organisasjonen og den gjeldende avdelings identitet, spesielt i forhold til aspekter som mennesker, arbeidsmiljø, arbeidskultur og utviklingsmuligheter. Det fremkom at det ikke er gjennomført en analytisk kartlegging av organisasjonens identitet med et formål om å markedsføre sentrale funn for å styrke virksomhetens employer brand. Hva som formidles til kandidater i rekrutteringsprosessen belager seg av den grunn på hva rekrutterende leder opplever at han eller hun kan tilby på sin avdeling. Disse momentene reflekteres i de nyansertes beskrivelser som illustrerte variasjoner og mindre konsistens i budskapsformidlingen. På samme tid ligger det noe tvetydighet i dette forholdet da rådgiverne fremmet viktigheten og betydningen av å formidle budskap om aspekter de nyansatte etterlyste mer inngående informasjon om. Det fremkommer at employer branding ikke er strategisk forankret i Telenor, og det kan tolkes som at mangel på satsing og retningslinjer fra «øvre hold» er begrensende faktorer for rådgivere og leders budskapsformidling i rekrutteringsprosesser, da rådgiverne viser engasjement for å formidle budskap som den moderne arbeidstaker er opptatt av. Overnevnte funn illustrerer at det er

samsvar, men at det kan skilles mellom et sterkt positivt samsvar i den indirekte markedsføringen og søkerens opplevelse av rettferdighet, og et svakere samsvar som er mindre fordelaktig for organisasjonen mellom den direkte markedsføringen og søkerens oppfattede budskap.

På bakgrunn av teori og empiri foreslås at et integrert perspektiv som inkluderer organisatorisk perspektiv, individperspektiv, rettferdighetsdimensjoner og direkte budskapsformidling. Disse fire tilnærmingene kan ikke betraktes som isolerte enheter, men kan komplementere og supplere hverandre, og fungere i et verdifullt vekselvirkningsforhold som virker å være hensiktsmessig for virksomhetens optimalisering av rekrutteringspraksiser, i lys av employer branding. Oppgaven presenterer et teoretisk rammeverk basert på denne argumentasjonen.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært både utfordrende, givende og lærerikt, og det er flere jeg ønsker å takke i den forbindelse.

Jeg vil takke min kontaktperson i Telenor for å ha tatt meg så godt imot, vist interesse for oppgavens tematikk og gjort det mulig for meg å gjennomføre et masterprosjekt jeg har hatt stor motivasjon for. Jeg vil også takke alle som har vært villige til å stille opp som informanter. Deres åpenhet og interesse har gitt oppgaven en dybde den aldri ville fått uten deres engasjement. Dersom det skulle finnes noen form for feiltolkninger, tar jeg det fulle og hele ansvaret.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Siw Marita Fosstenløkken, som har gitt meg grundig og god veiledning gjennom hele prosessen. Dine klare og konkrete innspill har vært til utrolig stor hjelp.

Til sist vil jeg takke samboer, venner og familie for tålmodighet og oppmuntrende ord gjennom hele semesteret.

Johanne Aspeli

Oslo, 01.06.2013.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Valg av tema	1
1.2	Forskningsspørsmål	3
1.3	Identifisering og avgrensning av case	4
1.4	Oppgavens videre oppbygning	5
2	Teoretisk rammeverk.....	6
2.1	Employer branding	6
2.1.1	Identitet, profil og image	7
2.1.2	Hvorfor satse på employer branding?	9
2.1.3	Employer branding i praksis	9
2.2	Rekruttering	14
2.2.1	Rekrutteringsprosessen.....	15
2.2.2	Rekrutteringsprosessen som markedsføringskanal	17
2.3	Søkernes opplevelse av rekrutteringsprosessen.....	18
2.3.1	Rettferdighetsdimensjoner	19
2.4	Oppsummering	24
3	Metode	27
3.1	Casestudier.....	27
3.2	Kvalitativ metode	28
3.2.1	Å etablere en problemstilling	28
3.3	Presentasjon av case	29
3.4	Metodisk tilnærming til caset	30
3.4.1	Dokumentanalyse	31
3.4.2	Intervju	31
3.5	Analyse av data.....	34
3.5.1	Tilnærming til datamaterialet	35
3.5.2	Tematisering, koding og memoing.....	36
3.6	Validitet og reliabilitet.....	39
3.7	Etiske refleksjoner	42
3.8	Oppsummering	44
4	Presentasjon av empiriske data	45

4.1	Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen med det formål å styrke virksomhetens employer brand?.....	45
4.1.1	Employer branding i Telenor	45
4.1.2	Rekrutteringspraksisen	47
4.1.3	Rådgivernes rolle.....	50
4.1.4	Viktigheten av rådgivernes kompetanse	51
4.1.5	Målgrupper og budskap.....	52
4.2	Hvordan opplever søkerne rekrutteringsprosessen?	56
4.2.1	Drivere i valg av arbeidsgiver	56
4.2.2	Opplevelse av rettferdighet	57
4.2.3	Oppfattede budskap.....	60
4.3	Hvordan samsvarer virksomhetens profil med søkerens opplevelse?.....	63
4.3.1	Indirekte markedsføring og søkerens opplevelse av rettferdighet	63
4.3.2	Direkte markedsføring og søkerens oppfattede budskap	66
4.4	Oppsummering	69
5	Diskusjon.....	70
5.1	Indirekte markedsføring og søkerens opplevelse av rettferdighet.....	70
5.2	Direkte markedsføring og søkerens oppfattede budskap.....	74
5.3	Konklusjon.....	79
5.4	Begrensninger ved oppgaven.....	83
5.5	Implikasjoner	84
6	Litteraturliste.....	86
	Vedlegg	94

Figurliste

<i>Figur 1:</i>	Illustrasjon teoretisk rammeverk (forfatterens konstruksjon).....	26
<i>Figur 2:</i>	Illustrasjon teoretisk rammeverk med hovedfunn (forfatterens konstruksjon).....	82

1 Innledning

Mot slutten av det tjuende århundre og inn i det tjuetørste, har forskere og praktikere hevdet at virksomheter er i «The War for Talent», spesielt for stadig mer sjeldne og kostbare kunnskapsarbeidere (Cairncross, 1998). Organisasjoners evne til å tiltrekke og beholde talentfull menneskelig kapital har blitt en av de største kildene til konkurransedyktige fordeler (Michaels, Hanfield-Jones & Axelrod, (2001; Woodruffe, 1999). En undersøkelse av 33,000 arbeidsgivere fra 23 land fant at 40 % av dem hadde vanskeligheter med å tiltrekke og ansette ønskede talent (Manpower Inc, 2006), og 90 % av nesten 7,000 ledere indikerte at å tiltrekke og beholde talent blir mer og mer utfordrende (Axelrod, Hanfield- Jones & Welsh, 2001). Denne oppgaven retter søkelyset mot hvordan virksomheter kan styrke sin posisjon i kampen om talentfull arbeidskraft gjennom å optimalisere sine rekrutteringspraksiser.

1.1 Valg av tema

Kampen om kompetansen er et resultat av flere samfunnsmessige forandringer. I en global økonomi søker virksomheter stadig nye vekstmuligheter (Collins & Kehoe, 2009). På samme tid begynner arbeidsmarkedet å minke da de store etterkrigskullene de neste årene vil forlate arbeidslivet, og de nye kullene som trer inn vil være betraktelig mindre (Nordhaug, 2004). Dette medfører at det er arbeidstaker som sitter med makten i dagens arbeidsmarked (Nordhaug, 2004), og flere internasjonale undersøkelser viser at mange medarbeidere er svært kresne når de skal velge arbeidsgiver (Johnson, 2000). Med disse samfunnsmessige utfordringer har rekruttering utviklet seg til å bli den mest kritiske HR-funksjonen for organisatorisk overlevelse og suksess (Taylor & Collins, 2000; Collins & Kehoe, 2009). Orlitzky (2007:273) hevder at stadig en mer markedsbasert HR-praksis fører til at organisasjoner nå står ovenfor et strategisk mandat til å forbedre, om ikke optimalisere, sine rekrutteringspraksiser. Virksomheter kan i mindre grad «kjøpe» den arbeidskraften og kompetansen de trenger i dag, og det dreier seg i stedet om og «å selge» virksomheten og arbeidsplassen til arbeidstakerne (HR Norge temahefte, 2013). I kampen om talentfull menneskelig kapital har organisasjoner begynt å benytte prinsipper fra branding innenfor HRM (Backhaus & Tikoo, 2004). Denne tilnærmingen har fått betegnelsen *employer branding*. Nyere forskning viser at employer branding har direkte effekt på organisatorisk attraktivitet (Boundarouk, Ruël & Weekhout, 2012). HR-undersøkelsen 2012 viser at

virksomheter har svært høyt fokus på rekruttering, mens employer branding er langt nede på prioriteringslisten, noe som illustrerer at de ikke handler i tråd med utviklingen (Temahefte HR Norge, 2013). I en forlengelse av dette hevder Sennels og Olsen (2001) at rekrutteringsprosessen bør betraktes som en kommunikasjonskanal for å formidle budskap om organisasjonen til potensielle medarbeidere. På samme tid er det av stor betydning at virksomheter ivaretar søkerens opplevelse av karakteristikk ved selve rekrutteringsprosessen, som eksempelvis opplevelse av rettferdighet (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones 2005). Dette har innvirkning på virksomhetens rykte som arbeidsgiver (Hülshager & Anderson, 2009), som igjen er av betydning for organisasjonens evne til å tiltrekke talent (Saks, 2005). Av den grunn vil denne oppgaven argumentere for et integrert perspektiv, der rekrutteringsprosessen betraktes både fra organisasjonens og individets side, og hvor både karakteristikk ved selve rekrutteringsprosessen og de budskap som formidles om organisasjonen inkluderes.

Til tross for voksende interesse for employer branding i arbeidslivet, er det gjort lite akademisk forskning på hva det innebærer i praksis (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens m.fl. 2007; Edwards, 2005; Martin, 2007, 2009). Backhaus og Tikoo (2004:502) hevder at det reiser noen interessante spørsmål for forskere, og etterspør teorier som kan hjelpe oss å forstå employer branding, samt hvordan employer branding bør undersøkes og valideres som en hensiktsmessig praksis for HRM. Forskning bør først og fremst undersøke hvordan virksomheter bør utvikle og implementere effektiv employer branding, hvilke verktøy og teknikker som bør benyttes for ekstern og intern markedsføring av virksomhetens employer brand, samt hvordan employer branding kan komplementere og supplere andre HR-funksjoner (Backhaus & Tikoo, 2004:511). Denne oppgaven vil undersøke hvordan employer branding gjennomføres i praksis for å komplementere den sentrale HR-funksjonen rekruttering, som er utslagsgivende i forbindelse med ekstern markedsføring av virksomhetens employer brand.

Til tross for at rekruttering er av stor teoretisk betydning i forhold til konkurransedyktige fordeler og ytelse, er majoriteten av rekrutteringsforskning foretatt på individnivå. Det er mangel på empirisk forskning som har undersøkt rekrutteringspraksiser på organisasjonsnivå (Orlitzky, 2007; Taylor & Collins, 2000; Ployhart, 2006). «There has been practically no recruitment research conducted at the macro or organizational level of analysis» (Evers, Anderson & Voskuijl 2005: 64).

Collins og Kehoe (2009) uttrykker at dette er overraskende da forskere har argumentert for at forskning som undersøker variabler på organisasjonsnivå sannsynligvis kan gi bedre foreskrivende råd til organisasjoner i arbeidslivet (Rynes & Barber, 1990; Orlitzky, 2007; Taylor & Collins, 2000). Rekrutteringsforskningen på individnivå har rettet stort fokus mot søkerens opplevelse av utvelgelsesprosessen og effektene av opplevelser knyttet til spesifikke faktorer er empirisk forankret (Eksempelvis Bauer, Maertz, Dolen & Campion, 1998; Macan Avedon, Paese & Smith, 1994). I sin argumentasjon for å trekke forskningen på søkerens opplevelse opp på et organisatorisk nivå i framtiden, fremmer Gilliland og Steiner (2012) Rynes' (1993) påstand om at organisasjoner kan utvikle et rykte på bakgrunn av hvordan de behandler kandidater i en rekrutteringsprosess. Det illustrerer at det å inkludere søkerens opplevelse av utvelgelsesprosessen kan være en interessant tilnærming for å studere virksomheters rekrutteringspraksis i lys av employer branding.

Overnevnte argumentasjon illustrerer at det er svært aktuelt å søke mer kunnskap for å forstå hvordan virksomheter praktiserer employer branding i rekruttering av nye medarbeidere, samt hvordan det å innta søkerens perspektiv på rekrutteringsprosessen kan ha nytteverdi på organisasjonsnivå. Det er derfor aktuelt å se nærmere på hvordan virksomheters selvframstilling samsvarer med jobbsøkerens inntrykk av organisasjonen som arbeidsgiver, på bakgrunn av deres opplevelser og erfaringer fra rekrutteringsprosessen.

1.2 Forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i den innledende diskusjonen utledes følgende problemstilling:

I rekruttering av nye medarbeidere, hvordan praktiseres employer branding? Er det samsvar mellom virksomhetens profil og søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen?

For å kunne besvare problemstillingen, er det utledet tre underspørsmål:

- 1) Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen med det formål å styrke virksomhetens employer brand?
- 2) Hvordan opplever søkerne rekrutteringsprosessen?
- 3) Hvordan samsvarer virksomhetens profil og søkerens opplevelse?

For å undersøke forskningsspørsmålene er det gjennomført en casestudie av en virksomhets rekrutteringspraksis, da det var ønskelig å få en dypere forståelse av fenomenet employer branding generelt, og dets nytteverdi for HR-funksjonen rekruttering spesielt. Å studere enkelttilfeller av møte mellom organisasjon og jobbsøker vil kunne gi verdifull kunnskap om hvordan organisasjoner kan benytte rekrutteringsprosessen som en kanal for å styrke sitt employer brand.

1.3 Identifisering og avgrensning av case

Problemstillingen gjorde det ønskelig å studere et stort selskap som rekrutterer nye medarbeidere hyppig. Videre var det interessant at enheten har et stort behov for å tiltrekke ung, talentfull arbeidskraft i fremtiden. Telenor er enheten som er studert i denne sammenheng, og er Norges nest største selskap med 4400 ansatte i Norge. Fra et organisatorisk perspektiv er Telenors interne rekrutteringsfunksjon med dens tre rekrutteringsrådgivere studert. Fra et individperspektiv er tre nyansatte som nylig har vært igjennom Telenors rekrutteringsprosess undersøkt. *Søkere* er avgrenset til «Young Professionals» – Telenors betegnelse på høyutdannede under 35 år. Deres definisjon på «Young Professionals» samsvarer i stor grad med flere forfattere på fagfeltets begrep «generasjon Y» (Nordhaug, 2004; Parment & Dyhre, 2009). Generasjon Y er arbeidstakere fra tidlig tjuetårene til slutten av trettiårene (Nordhaug, 2004). Denne typen arbeidstakere betraktes som spennende objekter for forskning på employer branding, da de stiller helt andre krav til arbeidsgivere enn tidligere generasjoner (Nordhaug, 2004). De er *fremtidens medarbeidere* - den menneskelige kapital virksomheter er avhengig av for å nå sine strategiske ambisjoner og for å oppnå utvikling og vekst i fremtiden.

Klikker du deg inn på «*Jobb i Telenor*» på Telenor egen nettside, får du spørsmålet: «*Vil du være en del av Telenors internasjonale suksess?*». Klikker du deg videre inn på en stillingsutlysning blir du møtt av: «*Det er menneskene som skaper Telenor. Fleksibelt, internasjonalt, utvikling – samfunnsaktør.*» Denne form for profilering er av stor betydning og muligens det mange forbinder med employer branding. Det er også denne type markedsføring employer branding-litteraturen vier mest oppmerksomhet til. Denne oppgaven er av pedagogisk art og vil derimot rette fokuset mot hvordan employer branding utspiller seg i de ansattes *praksis*, gjennom deres handlinger, atferd og refleksjoner, i en konkret HR-aktivitet.

Rekrutteringsprosessen anses som spesielt interessant i denne sammenheng, da dette er en mulighet for organisasjonen til å kommunisere direkte med potensielle medarbeidere. Denne casestudien avgrenses til å ta for seg *hva* og *hvordan* budskap kommuniseres i rekrutteringsprosessen, og hvordan det *oppfattes* av søkerne. *Hvor* budskapene formidles, som ulike kanaler og medier, vil i denne sammenheng ekskluderes grunnet oppgavens omfang og fokus. Av hensyn til oppgavens pedagogiske egenart var det ønskelig å studere samhandling og interaksjon mellom mennesker, snarere enn effekten av ulike markedsføringskanaler. Videre vil oppgaven avgrenses til hvordan employer branding praktiseres ut mot eksterne jobbsøkere.

1.4 Oppgavens videre oppbygning

I dette kapittelet er oppgavens tema, forskningsspørsmål og case presentert. Teoretiske perspektiver gjøres rede for i kapittel 2, og et felles teoretisk rammeverk basert på disse framstilles. Kapittel 3 gir en presentasjon og argumentasjon for studiens forskningsdesign og metoder. Videre er det forsøkt å gjøre hele forskningsprosessen *transparent* og *gjennomsiktig* for å styrke resultatenes troverdighet og for å gi leseren en forståelse av hva som er grunnlaget for de tolkninger og konklusjoner som er foretatt. De empiriske data presenteres i kapittel 4, som videre blir diskutert og analysert i lys av det teoretiske rammeverket i kapittel 5. Drøftelsen avsluttes med konklusjoner og en framstilling av oppgavens begrensninger, samt implikasjoner for teori, praksis og videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet vil presentere det teoretiske rammeverket som er veiledende for den videre analyse, tolkning og diskusjon. Det er valgt ut tre teoretiske perspektiver for å belyse oppgavens problemstilling; *employer branding*, *rekruttering og søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen*. De teorivalg som tas i en oppgave kan gi muligheter og sette begrensninger. Sannsynligvis kunne helt andre forfattere innenfor de ulike fagfelt vært valgt ut, og oppgaven ville kunne fått en helt annen utforming. Likevel betraktes det som at de valgte teoretiske tilnærminger, kan komplementere, supplere og utfordre hverandre på en hensiktsmessig måte med tanke på analyse og tolkning av det empiriske datamaterialet. Avslutningsvis presenteres et felles teoretisk rammeverk, for å illustrere sammenhengen mellom disse, og deres betydning i lys av oppgavens forskningsspørsmål.

2.1 Employer branding

I økende grad benytter virksomheter branding-prinsipper innenfor HRM for å tiltrekke seg kvalifiserte medarbeidere og for å forsikre seg om at nåværende ansatte er engasjert i bedriftens kultur og strategi (Backhaus & Tikoo, 2004:501). Employer branding bygger på en oppfatning om at menneskelig kapital gir verdi til virksomheten, og at investering i menneskelig kapital kan gi virksomheten forbedrede resultater (Backhaus & Tikoo, 2004:503). Resource-based view (RBV) støtter overnevnte argumentasjon og Barney (1991) foreslår at karakteristikkene ved virksomhetens ressurser kan bidra til betydningsfulle konkurransefortrinn.

Begrepet «employer branding» er et relativt nytt fenomen og ble først introdusert av Simen Barrow, leder i konsulentfirmaet People in Business, i 1990. Det ble senere definert av Simen Barrow og Tim Ambler, seniorstipendiat ved London Business school, i *Journal of Brand Management* i 1996. Denne artikkelen var det første forsøket på å anvende brand management-teknikker innenfor HRM (Ambler & Barrow, 1996). De definerte employer branding som: «The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company» (Ambler & Barrow, 1996:187). I følge Sullivan (2004) bringer employer branding fram et bilde om at organisasjonen er et godt sted å arbeide. Sullivan (2004) definerer employer branding som: «a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and

related stakeholders with regards to a particular firm». Backhaus og Tikoo (2004:502) foreslår at employer branding er: «the differentiation of a firm`s characteristics as an employer from those of its competitors. The employment brand highlights the unique aspects of the firm`s employment offerings or environment» (Backhaus & Tikoo, 2004:502). Videre definerer de employer branding som: «the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors» (Backhaus & Tikoo, 2004:502). Backhaus og Tikoos` (2004) definisjon samsvarer i størst grad med perspektivet i oppgavens problemstilling og case, da de inntar en prosessuell tilnærming til begrepet. Deres definisjon vil derfor ligge til grunn for den videre drøftingen.

De symbolske egenskaper er spesielt avgjørende i employer branding da mange virksomheters eneste mulighet til å differensiere seg fra sine konkurrenter består i å profilere seg på det som aldri kan kopieres – organisasjonens identitet, kultur og verdier (Backhaus & Tikoo, 2004:506). I tråd med dette uttrykker Martin, Beaumont, Doig og Pate (2005) at employer branding bygger på en erkjennelse og utvikling av virksomhetens indre reservoarer av menneskelig kapital:

Becoming an employer of choice, developing an “employee value proposition” and establishing an employer brand are founded on a recognition and development of the valuable inner reservoirs of human capital - the knowledge and experience that flow through organizations, and relational capital in the form of culture and high levels of employee identification. (Martin et. Al., 2005:77)

I følge Sparrow, Brewster og Harris (2004) skal den fremtidige HR-rollen skal bidra til å opprettholde langsiktig organisatorisk suksess gjennom å avdekke og maksimere disse indre ressursene.

2.1.1 Identitet, profil og image

I employer branding- litteratur benyttes begrepene *image*, *identitet* og *profil* hyppig. Det kan være hensiktsmessig å avklare hva som legges til grunn i de ulike betegnelse.

Organisatorisk identitet referer til de mentale assosiasjoner organisasjonsmedlemmer har av organisasjonen (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006). Albert og Whetten (2004:90) definerer organisatorisk identitet som de sentrale, vedvarende og særegne karakteristikk ved organisasjonen. Backhaus og Tikoo`s (2004) definisjon på employer branding inkluderer både begrepet *identitet* og elementene *kjennetegn* eller *egenskaper*. Dette belyser en klar

kobling mellom employer branding og litteratur omkring organisatorisk identitet (Edwards, 2010): «..where organizations clarify and present their employment brand, they would expect to be presenting their central, enduring and distinctive characteristics. Presenting the organization`s identity will help summarise the company`s image from an employer branding perspective» (Edwards, 2010:11). Flere har belyst koblingen mellom identitet og branding: «The brand derives from identity, and its job is to express the organizations identity in distinctive ways. In other words, organizational identity is what gives branding its power» (Mahoney, 2000, i Parment & Dyhre, 2009:90).

Organisatorisk *image* kan defineres som de følelsene og oppfatningene individer har av en organisasjon (Lievens, Van Hove og Schreurs, 2005) og er hovedsakelig karakterisert av de gjeldene oppfatningene som finnes av organisasjonen som arbeidsgiver (Balmer, 2001). Organisasjonens image er hovedsakelig påvirket av organisasjonens identitet (Bondarouk, 2012). Gioia, Schultz og Corley (2000) beskriver det som et vekselvirkningsforhold:

Organizational identity forms the basis for the development and projection of image, which are then received by outsiders, given their own interpretations, fed back to the organization in modified form, and subsequently affect insiders` perceptions of their own identity (Gioia et., al.2000:74).

Virksomhetens *profil* referer til organisasjonens bevisste selvfremstilling, all dens bevisste kommunikasjon i diverse tekster (Nielsen, 2004). I henhold til Nielsen (2004) kan dette komme til uttrykk både gjennom skriftlig materiell og muntlige framstillinger. Profileringen har som formål å oppnå et bestemt image, men kan ikke styre virksomhetens image, da dette også dannes på bakgrunn av andre kilder enn organisasjonens bevisste selvfremstilling (Nielsen, 2004:265). Virksomhetens profil avgrenses i denne sammenheng til hvordan virksomheten profilerer seg ovenfor potensielle medarbeidere i rekrutteringsprosessen. Engelund & Buschhave (2009:27) uttrykker at dynamikken mellom organisasjonens *identitet, profil og image* – utgjør virksomhetens *employer brand*. Det innstøpte forholdet mellom identitet, profil og image belyser betydningen av å inkludere både søkerens perspektiv, som påvirker virksomhetens *image*, og et organisatorisk perspektiv, virksomhetens *profil*, når det inntas en employer branding-tilnærming for å studere rekrutteringspraksiser på organisasjonsnivå.

2.1.2 Hvorfor satse på employer branding?

Selv om oppgavens hensikt ikke er å studere effektene av employer branding, betraktes det likevel som fruktbart å utdype noe i forhold til dens betydning for organisatorisk suksess. Interessen for employer branding illustreres av et betydelig antall artikler om emnet skrevet av praktikere i næringslivet (Backhaus & Tikoo, 2004:501). Backhaus og Tikoo (2004:501) uttrykker at flere og flere bedrifter bruker betydelige ressurser på employer branding kampanjer, noe som illustrerer at de ser nytteverdi i den type praksis. I følge rapporten om employer branding fra Conference Board (2001) har organisasjoner funnet at employer branding leder til konkurransefortrinn, hjelper ansatte til å internalisere virksomhetens verdier og bistår i å beholde ansatte. Forskningen som har forekommet på feltet viser at employer branding har fordelaktige effekter på organisatorisk attraktivitet (Boundarouk et. al., 2012), jobbsøkeres intensjon om å søke på en stilling (Shahzad, Gul, Khan & Zafar, 2011) og kvantiteten og kvaliteten på søkere til en stilling (Collins & Han, 2004). Videre er det gjort funn på at employer branding har effekt på stolthet forbundet med et organisatorisk medlemskap (Cable & Turban, 2003) og organisatoriske prestasjoner (Fulmer, Gerhart & Scott, 2003). I følge Backhaus og Tikoo (2004:504) kan employer branding være fordelaktig i forbindelse med inngåelse og opprettholdelse av psykologiske kontrakter. Budskap som formidles i rekrutteringsprosessen har som intensjon å tiltrekke potensielle medarbeidere, men kan også forstås som «løfter» av fremtidige ansatte (Backhaus & Tikoo, 2004:506). Når innholdet i employer branding-budskapet er tilstrekkelig og nøyaktig, kan det bidra til at den potensielle arbeidsgiver får en realistisk oppfattelse av organisasjonen. Dette kan igjen redusere brudd på den psykologiske kontrakten som har vist seg å korrelere positivt med turnover, intensjoner om å slutte, redusert jobbtilfredshet, redusert tillit til organisasjonen og nedsatt ytelse i jobben (Robinson, Kratz & Rousseau 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994, i Backhaus & Tikoo, 2004:507).

2.1.3 Employer branding i praksis

Employer branding kan betraktes som en prosess med tre ulike faser; *utvikle employer value proposition, ekstern markedsføring og intern markedsføring* (Backhaus & Tikoo, 2004). Intern markedsføring er en betydningsfull fase fordi brandet fungerer som en bærebjelke for de «løfter» som ble gitt i rekrutteringsprosessen, og integrerer det som en del av organisasjonskulturen (Frook, 2001). Da dette er poengtert vil det av hensyn til oppgavens

forskningsspørsmål og avgrensning videre legges vekt på de to første fasene; *utvikle employer value proposition* og *ekstern markedsføring*.

Utvikle employer value proposition

Første fase i employer branding-prosessen dreier seg om å utvikle «employer value proposition» (EVP) som skal være integrert i brandet (Bakhaus & Tikoo, 2004). Ved å benytte informasjon omkring organisasjonskulturen, lederstil, kvaliteter hos nåværende ansatte, gjeldende employer image og inntrykk av produkt og tjenestekvaliteter, kan ledere utvikle et konsept om hvilken spesifikk verdi bedriften kan tilby medarbeidere (Sullivan, 2002). Hensikten er å gi en *sann* fremstilling (Backhaus & Tikoo, 2004).

Engelund og Buschhave (2009:79) foreslår å betrakte EVP som en budskapsplattform som identifiserer organisasjonens styrker innenfor seks ulike kategorier. På bakgrunn av dette kan de unike budskaper om virksomheten som arbeidsgiver formuleres. De seks ulike kategoriene betegnes som *grunnlag*, *mennesker*, *arbeid*, *organisasjon*, *muligheter* og *goder*. Kategoriene bygger på en internasjonal undersøkelse utført av The Corporate Leadership Council i 2006. 58.000 medarbeidere i 90 organisasjoner i 20 ulike land deltok i en undersøkelse som identifiserte sentrale jobbvalgkriterier hos den moderne medarbeider. Av den grunn kan det være hensiktsmessig å innta et slikt perspektiv i rekruttering av nye medarbeidere. *Grunnlag* dreier seg om organisasjonens historie, verdier, produkter, visjon, strategi og mål. I følge Parment og Dyhre (2009:87) kommuniserer en god arbeidsgiver organisasjonens mål og strategier tidlig i rekrutteringsprosessen. *Mennesker* referer til kollegiale aspekter ved arbeidsplassen; kameratskap, sosialt arbeidsmiljø, kollegialitet, ledelseskvalitet, toppledelse og personalledelse. Engelund og Buschhave (2009) hevder at det i rekrutteringssammenheng er viktig å sende signaler til målgruppen om medarbeidersammensetningen på arbeidsplassen, slik at målgruppen får best mulig innblikk i hverdagen i organisasjonen, og kan basere sin beslutning på så mange fakta som mulig (for eks kjønn, alder). *Arbeid* retter seg mot hva stillingen går ut på. I rekrutteringssammenheng er det vesentlig å analysere hva stillingen består av for å kunne markedsføre og selge den inn på best mulig måte (Engelund & Buschhave, 2009). *Organisasjon* innebærer organisasjonens omdømme, markedsposisjon, størrelse, brands, brand-struktur, produktkvalitet, forretningsresultater, bransjen og sektorens rykte, organisasjonsstruktur, teknologisk nivå, risikovilje, anerkjennelse som en «god arbeidsgiver», sosial ansvarlighet, miljøbevissthet, etikk, delegering av ansvar, respekt og

uformelt miljø. *Muligheter* retter seg mot faglige og personlige utviklingsmuligheter både vertikalt og horisontalt. *Goder* dreier seg om betingelser i arbeidsforholdet knyttet til eksempelvis lønn, pensjonsordninger og barselsforhold (Engelund & Buschhave, 2009).

For å lykkes i å utvikle sitt employer brand må markedsføringen ha rot i virkeligheten og samsvare med medarbeidernes opplevelse av arbeidsplassen (Engelund & Buschhave, 2009:106). Ideelt sett bør alle medarbeidere delta i en kartlegging av organisasjonens identitet fordi det er viktig å være oppmerksom på subkulturer og interessegrupper i organisasjoner, da arbeidsplassen kan oppleves veldig forskjellig fra gruppe til gruppe og fra nivå til nivå. De økonomiske og praktiske faktorer gjør det som regel nødvendig å prioritere og generalisere, og fokusgrupper kan være et ideelt verktøy i den forbindelse (Engelund & Buschhave, 2009).

Ekstern markedsføring

Fase to i employer branding-prosessen dreier seg om å markedsføre virksomhetens employer value proposition eksternt til eksempelvis bedriftens målgruppe av potensielle medarbeidere (Backhaus & Tikoo, 2004:502). Oppfatningen er at brandets egenart gjør det mulig for bedriften å erverve karakteristisk menneskelig kapital (Backhaus & Tikoo, 2004:503). Når potensielle medarbeidere har blitt tiltrukket av virksomhetens brand, vil de utvikle en rekke oppfatninger omkring arbeidsforholdet i bedriften som de vil bringe med seg inn i organisasjonen (Backhaus & Tikoo, 2004:503). På denne måten vil den nyrekrutterte bidra til å støtte opp under bedriftens mål og verdier, noe som kan medføre større engasjement og en sterkere lojalitet til organisasjonen (Backhaus & Tikoo, 2004:503).

Ekstern markedsføring krever at de kritiske målgrupper identifiseres, analyseres og prioriteres (Engelund & Buschhave, 2009). Målet med employer branding-arbeidet vil alltid være at alle målgrupper og interessenter får en positiv oppfattelse av virksomheten (Engelund & Buschhave, 2009). Likevel må en prioritering av interessenter til for å kunne utnytte ressursene optimalt. Det er ikke tilstrekkelig å vite *hvem* man ønsker å kommunisere ut til, man er også nødt til å *forstå* målgruppen (Engelund & Buschhave, 2009). I henhold til dette fremmer HR Norge (2013) viktigheten av at organisasjoner forstår hva som er *attraktivt*. Den nye generasjonen på arbeidsmarkedet blir ofte betegnet som generasjon Y og består primært av individer født på 80-tallet og sent på 70-tallet (Parment & Dyhre, 2009:25). Generasjon Y

kjennetegnes av endringsvillighet og behov for selvrealisering (Nordhaug, 2004) og har et emosjonelt syn på valg av arbeidsgiver (Parment & Dyhre, 2009:25). Faktorer som høy lønn, frynsegoder og gratis mobilabonnement har mindre betydning enn følelsesmessige goder som et godt arbeidsmiljø, en oppløftende kultur og trivelige kolleger (Parment & Dyhre, 2009:25). Det er gjort en rekke undersøkelser som fokuserer på hva arbeidstakere faktisk tiltrekkes av når de søker jobb. I HR Norges Temahefte (2013) trekkes resultater fra European Employee Index og Universum fram. European Employee Index (EEI) peker blant annet på disse tre viktige driverne;

- 1) *Et godt arbeidsmiljø med gode relasjoner mellom kolleger og godt lederskap.*
- 2) *En arbeidsgiver man kan være stolt av å jobbe for.*
- 3) *En arbeidsgiver som lar ansatte bruke sine ressurser på en god måte.*

Universum fremholder de viktigste områdene som *arbeidsgivers omdømme, jobbinnhold, kultur og betingelser/kompensasjon*. I deres undersøkelse blant nyutdannede fra 2011 fremkommer følgende attributter som de viktigste på hvert av disse områdene;

- 1) *Arbeidsgivers omdømme*: spennende og innovative produkter eller tjenester; godt rykte; inspirerende ledere.
- 2) *Jobbinnhold*: faglig utvikling; utfordrende og varierte arbeidsoppgaver.
- 3) *Kultur*: ledere som stimulerer og støtter personlig utvikling; kreativt miljø; balanse mellom privatliv og jobb.
- 4) *Betingelser og kompensasjon*: konkurransedyktig lønn; gode referanser for videre karriere; ledelsesmuligheter.

Det fremkommer at lønn og kompensasjon ikke er med på listen over de viktigste kvalitetene arbeidstakere ser etter, men det er heller ikke uvesentlig. Kompensasjon og lønn blir en grunnforutsetning, men er ikke utslagsgivende (Temahefte HR Norge, 2013). En dansk studie viste at arbeidsgivere har en tendens til å markedsføre seg på faktorer som blir oppfattet som mindre viktig av potensielle medarbeidere (Anderson 2007 i Martin, 2009). Dette sier noe om at undersøkelser på jobbsøkeres jobbvalgkriterier kan være et veiledende verktøy for å identifisere hvilke egenskaper ved organisasjonen det er hensiktsmessig å formidle. Det eksisterer en betydelig mengde forskning innenfor feltet personalpsykologi som undersøker

faktorer som har innvirkning på hvor attraktiv en organisasjon oppfattes for potensielle nyansatte (For eksempel Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, et. al., 2005; Slaughter, Zickar, Highhouse & Mohr, 2004). Flere studier viser at subjektive, abstrakte og immaterielle karakteristikk ved organisasjonen, såkalte symbolske egenskaper, er mer utslagsgivende å markedsføre både i forhold til organisatorisk attraktivitet og for å differensiere seg fra konkurrenter, enn objektive instrumentelle egenskaper som eksempelvis lønn og lokaler (Slaughter et. al, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). Lievens` (2007) studie av den belgiske hær støtter opp om dette og fremmer viktigheten av å integrere både instrumentelle og symbolske egenskaper ved organisasjonen i sin profilering av virksomheten som arbeidsgiver.

Engelund og Buschhave (2009:32) uttrykker at det ligger en stor utfordring i at hva som oppfattes som attraktivt varierer fra person til person. Det innebærer at potensielle medarbeidere utgjør en ekstremt kompleks målgruppe og at virksomheten ofte vil ha behov for å profilere seg ulikt ovenfor forskjellige målgruppesegmenter (Engelund & Buschhave, 2009). I forlengelse av dette kan man argumentere for at virksomheter har mange ulike employer brands. For eksempel et blant ingeniører, et blant IT-spesialister og et tredje blant ufaglærte (Engelund & Buschhave, 2009). Videre presiserer Engelund & Buschhave (2009:32) at employer branding handler om å skape *et* sterkt, samlet employer brand, som tar utgangspunkt i arbeidsplassens unike identitet og er dekkende for alle arbeidsplassens avdelinger og profesjoner, men som samtidig gir rom for lokale fortolkninger på tvers av jobbmålgrupper og kulturer.

Parment og Dyhre (2009) uttrykker at det å *forstå* jobbsøkere på dagens arbeidsmarked og inneha kunnskap om organisasjonens identitet er nøkkelen til suksess: «An attractive organisation that knows its identity, and understands the new workforce generation has a good chance to stay successful in the future» (Parment & Dyhre, 2009:12). I tråd med dette hevdes følgende i et Temahefte fra HR Norge (2013): «Det holder ikke lenger å definere hva slags kompetanse man ser etter og sette en annonse i avisen; man må tenke grundig gjennom hva man har å tilby potensielle nyansatte, og deretter hva som skal til for å vekke interessen hos dem man ønsker» (Temahefte HR Norge, 2013).

2.2 Rekruttering

Rekruttering er et hyppig brukt begrep, som på samme tid er utfordrende å definere (Barber, 1998: 5-6). Dette bidrar til en analytisk utfordring og krever en videre diskusjon og avklaring i forhold til hvilken definisjon som ligger til grunn i denne sammenheng. Det finnes et vidt spekter ulike oppfatninger og tilnærminger til rekrutteringsbegrepet, som inkluderer mange ulike variabler. Barber (1998:5) definerer rekruttering som: «..those practices and activities carried out by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees.» Orlitzky (2007:273) uttrykker at denne definisjonen fremhever et viktig skille mellom to HR-funksjoner som ofte oppfattes som svært utfordrende å skille mellom – rekruttering og seleksjon. Seleksjon handler om å velge ut de kandidatene som egner seg best for ansettelse (Orlitzky, 2007:273). Rekruttering anses som en HR-prosess som dreier seg om å tiltrekke potensielle medarbeidere og gjør denne seleksjonen mulig (Orlitzky, 2007:273). Gjennomgående fremkommer det at de fleste definisjoner på rekruttering i engelskspråklig HRM-litteratur betrakter rekruttering som en prosess forut for seleksjonsprosessen, og som handler om å identifisere og tiltrekke jobbsøkere. I den norske begrepsbruken benyttes ofte rekruttering som en fellesbetegnelse på både det å fremskaffe søkere til en stilling og velge mellom søkerne (Grimsø, 2004:55).

Chapman et. al (2005:929) beskriver Barbers (1998) definisjon som noe snever da den bare omfavner målrettede tiltak fra organisasjonens side og kun tar høyde for intensjonelle handlinger. Barbers (1998) definisjon utelukker utilsiktede effekter av virksomhetens rekrutteringspraksis. Viktige faktorer som kandidatens personlige opplevelse av utvalgsprosedyrer (Gilliland, 1993), og effektene av virksomhetens image (Turban & Greening, 1997), er gitt som eksempler i denne kritikken (Chapman m.fl. 2005). Rynes (1991:429) tar utgangspunkt i et bredere spekter av variable og definerer rekruttering som: «..encompassing all organizational practices and decisions that affect either the number, or types, of individuals that are willing to apply for, or to accept, a given vacancy.» Breaugh (1992:4) presenterer en definisjon som i stor grad samsvarer med Rynes (1991): «those organizational activities that (1) influence the number and/or types of applicants who apply for a position and/or (2) affect whether a job offer is accepted.»

Dette perspektivet inkluderer alle typer organisatoriske aktiviteter som *påvirker* kandidaters vilje til å søke på en jobb, eller akseptere et jobbtillbud. Definisjonen gir anledning til å

inkludere seleksjonsfasen som en del av rekrutteringsprosessen, da dette kan anses som en aktivitet som har innflytelse på om jobbtilbud blir akseptert. Denne innfallsvinkelen kan derfor være en løsning på den analytiske utfordringen i forbindelse med ulik begrepsbruk, og vil av den grunn være utgangspunktet for den videre diskusjonen. Barber (1991) problematiserer at Breugh (1992) og Rynes` (1991) definisjon ikke skiller mellom rekrutteringsprosesser og rekrutteringsaktiviteter. Av hensyn til oppgavens problemstilling og respondentenes rolle, vil «rekruttering av nye medarbeidere» videre avgrenses til det som inngår i en konkret ansettelsesprosess, fra ledig stilling til jobbtilbud gis.

2.2.1 Rekrutteringsprosessen

For å få en større forståelse for hvordan rekrutteringsprosessen utspiller seg, presenterer Breugh (2012:81) en modell som både inkluderer arbeidsgivers og søkers perspektiv. Breugh (2012:81) differensierer fire ulike stadier; *tiltrekke oppmerksomhet, generere søkere, opprettholde interesse og lukke et jobbtilbud.*

Tiltrekke oppmerksomhet. Det første stadiet i rekrutteringsprosessen dreier seg om at arbeidsgiver kommuniserer ut en ledig stilling for å tiltrekke potensielle jobbkandidaters oppmerksomhet. Breugh (2012) trekker fram organisasjonens synlighet og rykte som en viktig faktor for å tiltrekke potensielle jobbkandidaters oppmerksomhet. Organisasjoner som betraktes positivt tiltrekker sannsynligvis flere jobbsøkere til sin nettside og har dermed større mulighet til å informere om ledige stillinger (Breugh, 2012).

Generere søkere. Når virksomheten har formidlet til arbeidstakere at man har en ledig stilling ønsker arbeidsgiveren å generere søknader fra dem. Informasjonen som kommuniseres ut om den ledige stillingen kan påvirke søkermassens kvantitet. Informerer man bare positiv informasjon er sannsynligheten større for å få flere søkere enn om man gir ut mer realistisk informasjon. Hvor enkelt organisasjonen har tilrettelagt å legge inne en søknad kan også være en utslagsgivende faktor i forhold til å generere søkere (Breugh, 2012). Hvordan informasjon søkeren har fått fra andre kilder er også bidragsgivende faktorer til om kandidaten velger å sende inn en søknad (Breugh, 2012).

Opprettholde interessen. Det tredje stadiet i rekrutteringsprosessen dreier seg om å opprettholde søkerens interesse og inkluderer alle de hendelser som forekommer fra innsending av søknad til kandidatene mottar et jobbtilbud eller blir eliminert ut av prosessen,

enten av arbeidsgiver eller at kandidaten selv velger å trekke seg (Breugh, 2012). Under dette stadiet vil en jobbkandidat motta ytterligere informasjon fra organisasjonen, være i interaksjon med en eller flere ansatte i organisasjonen, samt høyst tenkelig være igjennom en eller flere seleksjonsprosedyrer (Breugh, 2012). Den nye informasjonen, de organisatoriske erfaringene, samt ytterligere informasjon som kandidaten selv kan ha skaffet, kan modifisere både evalueringen av jobben og forventninger om å motta et jobbtilbud (Breugh, 2012). Saks og Uggerslev (2009) fant i sin studie at konkret informasjon, vennlige og presentable rekrutteringsmedarbeidere, informativ og punktlig oppfølging av kandidater og mulighet for møte og interaksjon med medlemmer av organisasjonen gjennom sitt besøk, er betydningsfulle faktorer knyttet til søkeres opplevelse (Breugh, 2012).

Lukke et jobbtilbud. Den fjerde fasen dreier seg om å avslutte rekrutteringsprosessen ved å tilby en kandidat et jobbtilbud. Hvor godt tilbudet er, arbeidsgivers vilje til å forhandle, samt timingen for jobbtilbudet, kan påvirke kandidatens sannsynlighet for å takke ja (Breugh, 2012). Hvis jobbtilbudet ikke kommer i rimelig tid, kan kandidaten konkludere med at han eller hun ikke var førstevalget, noe som igjen kan påvirke kandidatens ønske om å jobbe i organisasjonen, selv om et jobbtilbud endelig kommer (Breugh, 2012).

Breugh's (2012) rekrutteringsmodell kan være et hensiktsmessig teoretisk rammeverk da den bidrar til tydelighet mellom de ulike fasene i rekrutteringsprosessen, i tillegg til å ivareta både arbeidsgivers og søkeres perspektiv. Modellen ekskluderer derimot noen aspekter som kan anses som vesentlige; *jobbanalysen og avslagshåndtering*. Martinsen (2008) vektlegger viktigheten av å gjennomføre grundige jobbanalyser for å identifisere de kompetansekrav som kreves av stillingens arbeidsoppgaver, da dette er hele fundamentet for den videre prosessen: «Personvurderinger som blir gjort under en ansettelsesprosess må være basert på en gjennomtenkt plan for hvilke egenskaper og kompetanseforhold det er formålstjenlig å vurdere hos jobbsøkerne» (Martinsen, 2008:70). Jobbanalysen legger også grunnlaget for *hvordan* kompetansevurderingene skal gjennomføres og hvilke metoder som skal benyttes (Martinsen, 2004; Skorstad, 2008). En tolkning av Breugh's (2012) tilnærming er at søkeren ikke er involvert i jobbanalysen, og at den dermed ikke anses som en del av selve rekrutteringsprosessen, men som en innledende planleggingsfase fra organisasjonens side. Av hensyn til problemstillingen rettes hovedfokus i denne oppgaven mot de fasene i rekrutteringsprosessen der organisasjonen kommuniserer med jobbsøkere. Det presiseres likevel at jobbanalysen betraktes som en viktig og avgjørende fase av rekrutteringsarbeidet,

som kan ha store implikasjoner for hvordan employer branding praktiseres i rekruttering av nye medarbeidere, selv om det i denne sammenheng ikke inkluderes som en egen fase i rekrutteringsprosessen.

Breaugh (2012) retter fokus mot jobbtilbud til aktuelle kandidater, men vier ikke oppmerksomhet avslagshåndtering av kandidater som ikke er aktuelle for stillingen. Det kan anses som et noe mangelfullt perspektiv, spesielt i lys av employer branding. Grimsø (2004) fremmer viktigheten av å følge opp og gi tilbakemelding til alle som søker på en stilling, selv om de blir eliminert på et tidlig stadium. De som er involvert i siste utvalgsrunde, bør få en mer personlig tilbakemelding (Grimsø, 2004:274). Parment og Dyhre (2009) understreker også viktigheten av å gi tilbakemelding til alle søkere:

An organization has few opportunities to get a list of people who like them and accept communicating with them, but this is one instance where it is possible. Those who don't get the job but feel they are taken care of may come back later and apply for a job or buy products from the organization (Parment & Dyhre, 2009:104).

På bakgrunn av dette anses det som naturlig å betrakte oppfølging av kandidater som en viktig avsluttende fase i rekrutteringsprosessen. De ulike stadiene vil naturligvis kunne være mer utfordrende å skille fra hverandre i praksis, da de vil henge sammen og ikke minst påvirke hverandre. For eksempel vil jobbanalysen legge grunnlaget for alle de følgende stadier (Martinsen, 2004), mens hvordan alle stadier håndteres vil ha innvirkning på organisasjonens rykte (Anderson & Hülshager, 2009), som har effekt på virksomhetens evne til å *tiltrekke oppmerksomhet* (Breaugh, 2012). Breaugh's (2012) differensiering er en hensiktsmessig tilnærming for å få innblikk i rekrutteringsprosessen som helhet, de ulike faser som inngår og forholdet mellom disse. På bakgrunn av denne oppgavens problemstilling, avgrensning og omfang, samt informantenes posisjon, vil stadiet som dreier seg om å *oppretholde interessen* være mest relevant i denne sammenheng.

2.2.2 Rekrutteringsprosessen som markedsføringskanal

Som beskrevet innledningsvis hevder Sennels og Olsen (2001) at dersom en virksomhet ønsker å hevde seg i konkurransen om talentene er det en nødvendighet å betrakte rekruttering som en form for kommunikasjonskanal. Rekruttering skal ikke omhandle og fylle hull, rekrutteringsprosessen bør benyttes aktivt for å fremme verdier som avspeiler virksomhetens identitet og image (Sennels & Olsen, 2001). En metaanalyse som oppsummerte 71 studier på

rekrutteringsfeltet identifiserte at de to sterkeste predikatorene på utfall som attraktivitet ved stilling og organisasjon, og på søkerens intensjoner om å takke ja til et jobbtilbud var; 1) *oppfattede egenskaper ved stilling og organisasjon*, og 2) *opplevelse av rekrutteringsprosessen*, som eksempelvis opplevelse av rettferdighet (Chapman et.al., 2005).

Rekrutteringsprosessen er de potensielle medarbeideres første direkte møte med organisasjonen og måten kandidater blir behandlet på kan oppfattes av søkeren som en god indikasjon på hvordan virksomheten behandler sine medarbeidere (Grimsø, 2004). Nordhaug (2004) fremmer betydningen av at bedrifter både har en *valid* og en *attraktiv* utvelgelsesprosedyre for å tiltrekke seg de beste kandidatene for en stilling. En *valid* utvelgelsesprosess dreier seg om at det er *de rette* kandidatene som blir ansatt. En *attraktiv* utvelgelsesprosedyre omhandler at karakteristika ved selve utvelgelsesprosessen enten kan skjerpe eller dempe søkerens ønske om å bli ansatt (Nordhaug, 2004). I en forlengelse av dette, beskriver Skorstad (2008:60) hvordan virksomheter både kan markedsføres *direkte* og *indirekte* underveis i rekrutteringsprosessen, for å gjøre virksomheten attraktiv for søkeren. Ved å fortelle om interessante arbeidsoppgaver, betingelser, markedsposisjon, arbeidsmiljø, karrieremuligheter og organisasjonsverdier, markedsføres organisasjonen som arbeidsgiver direkte (Skorstad, 2008). Man kan også gjøre bedriften attraktiv mer indirekte, gjennom måten rekrutteringen gjennomføres på, hvordan intervjuer fremstår og hvilke metoder som anvendes. Skorstad (2008) hevder at målet med rekrutteringsprosessen er at alle søkere, både de som får tilbud og de som får avslag, opplever prosessen som rettferdig.

2.3 Søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen

Det er fundamentalt for organisasjoner som konkurrerer om talentfull arbeidskraft å ta søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen i betraktning (Ployhart, 2006). Flere overbevisende argumenter kan fremheves for at søkerens perspektiv fortjener oppmerksomhet (Hülshager & Anderson, 2009:335). Et argument er at skuffede søkere kan trekke søknaden underveis i rekrutteringsprosessen og at organisasjoner dermed kan miste potensielle talent (Murphy, 1986 i Hülshager & Anderson, 2009:336). Det finnes to typer kostnader forbundet med dette scenario; den umiddelbare kostnaden knyttet til rekruttering- og seleksjonsprosedyren, samt en langsiktig kostnad - å miste et talent til en konkurrent (Hülshager & Anderson, 2009). En annen begrunnelse er at negative reaksjoner i forbindelse

med rekrutteringsprosessen kan påvirke organisasjonens image (Hülshager & Anderson, 2009). «Applicants might share their negative experiences with family members, colleagues, and friends with the result that they might refrain from applying to this organization in the future» (Hülshager & Anderson, 2009:336). Skorstad (2008) beskriver det slik: «Rykter om behandling av jobbsøkere i seleksjonsprosessen sprer seg som ild i tørt gress, særlig i utdanningsinstitusjoner» (Skorstad, 2008:61). Videre kan et negativt organisatorisk image ha ytterligere effekt på framtidig forbrukeratferd (Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Ryan & Ployhart, 2000). Et annet vesentlig poeng er at de oppfatningene søkeren får gjennom seleksjonsprosessen kan ha innflytelse på holdninger, atferd og ytelse i jobben etter ansettelse (Gilliland, 1993).

2.3.1 Rettfærdighetsdimensjoner

På 1980-tallet begynte europeiske forskere å rette fokus mot søkerens opplevelse av utvelgelsesprosessen (Salgado, 2001). Med den voksende interessen har stor oppmerksomhet rettet seg mot å utvikle teoretiske rammeverk som kan organisere og drive forskningen videre (Arvey, Strickland, Drauden & Martin, 1990; Gilliland, 1993; Herriot, 1989; Schuler, 1993 i Gilliland & Steiner, 2012). Hülshager og Anderson (2009) ytrer at Gilliland's (1993) rettfærdighetsmodell for søkerens opplevelse har blitt spesielt innflytelsesrik på feltet, og at den har veiledet mange empiriske studier på søkerens opplevelse av seleksjonsprosessen. Modellen er forankret i organisatorisk rettfærdighetsteori (Hülshager & Anderson, 2009).

Organizational justice theories address perceptions of fairness associated with workplace decisions (Greenberg & Colquitt, 2005). Initially based in equity theory (Adams, 1965), considerations of fairness in organizations expanded to include the fairness of procedures (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975) and then of the information and interpersonal treatment that accompany procedures and decisions (Bies & Moag, 1986, i Gilliland & Steiner, 2012:5).

Gilliland (1993) har tilpasset organisatorisk rettfærdighetsteori til seleksjonskonteksten. Ti prosessuelle rettfærdighetsregler bidrar til å evaluere den prosessuelle rettfærdigheten i seleksjonssystemer (Gilliland, 1993). Prosessuell rettfærdighet dreier seg om den oppfattede rettfærdigheten i prosedyrer som benyttes i beslutningstaking (Folger & Greenberg, 1985). Tre distributive rettfærdighetsregler vil være bestemmende for søkerens evaluering av den helhetlige rettfærdigheten av seleksjonsresultatene (Hülshager & Anderson, 2009). I hvilken grad disse reglene er tilfredsstillende, blir ansett som bestemmende for hvordan søkerne evaluerer den helhetlige rettfærdigheten av seleksjonsprosessen (Hülshager & Anderson, 2009).

Rettferdighetsdimensjonene har innflytelse på en rekke endelige utfall som eksempelvis beslutningstaking i forbindelse med jobbsøking, holdninger til en jobb, jobbaksept, jobbprestasjoner, testmotivasjon, jobbtilfredshet og anbefaling av virksomhetens produkter, samt søkerens selvbilde og selvtillit (Gilliland, 1993). Gilliland og Steiner (2012) understreker at Gillilands (1993) rettferdighetsmodell ble utviklet på et tidspunkt hvor organisatorisk rettferdighetsteori var på et tidlig stadium. Siden da er det gjort omfattende mengde forskning som har utvidet vår forståelse av oppfattet rettferdighet (Greenberg & Colquitt, 2005 i Gilliland & Steiner, 2012). Modellen blir av den grunn supplert med nyere forskningsfunn for å underbygge Gilliland`s (1993) momenter. Gilliland og Steiner (2012) konkluderer med at organisatorisk rettferdighetsteori gir et solid fundament for å forstå søkerens opplevelse av seleksjonsprosessen, og at Gilliland`s (1993) rettferdighetsdimensjoner kan gi et helhetlig bilde av søkerens opplevelse. I tillegg til å gi en dokumentert teoretisk base for studier av søkerens opplevelse, retter modellen seg mot temaer som er av interesse for både organisasjon og individ (Truxillo & Bauer, 2011). På bakgrunn av dette vil Gilliland`s (1993) rettferdighetsmodell benyttes som utgangspunkt for denne casestudiens presentasjon, analyse og tolkning av data. Da denne oppgaven problematiserer hvordan søkerne opplever rekrutteringsprosessen og ikke utfallene av den, vil kun de ti prosessuelle rettferdighetsreglene presenteres og ligge til grunn for den videre diskusjonen. Gilliland`s (1993) prosessuelle rettferdighetsregler deles inn i tre hovedkategorier, *formelle karakteristikk*, *forklaring* og *mellommenneskelig behandling*. Kategorien *formelle karakteristikk* innebærer *administrativt samsvar*, *jobbrelevans*, *mulighet til å prestere*, *mulighet til revurdering*. Kategorien *forklaring* omhandler *tilbakemelding*, *seleksjonsinformasjon* og *ærlighet*. Kategorien *mellommenneskelig behandling* dreier seg om *behandling av kandidater*, *toveiskommunikasjon* og *spørsmålenes anstendighet* (Gilliland, 1993:701).

Formelle karakteristikk

Administrativt samsvar refererer til å sikre at beslutningsprosedyrer samsvarer på tvers av mennesker og over tid (Gilliland,1993:705). Arvey og Sackett (1993) fremmer at samsvar på tvers av mennesker karakteriseres av konsistens i seleksjonssystemets innhold, gjennomførelse og i tolkning av resultatet. Den prosessuelle regelen foreslår at strukturerte intervjuer sannsynligvis oppfattes som mer administrativt samsvarende, og dermed mer rettferdig, enn ustrukturerte intervjuer (Gilliland, 1993:705). En rekke studier har korrelert

opplevelse av administrativt samsvar med oppfattelse av rettferdighet og holdninger til organisasjonen (For eksempel Bauer et al., 1998; Ryan et al., 1996).

Jobbrelevans sikter til om tester fremstår som valid eller å måle innhold som er relevant for jobbsituasjonen (Gilliland, 1993:703). Jobbrelevans har trolig den største prosessuelle innflytelse på oppfattelse av rettferdighet (Gilliland, 1993:703), og er den mest studerte rettferdighetsregelen i seleksjonssammenheng (Gilliland & Steiner, 2012:7). Mange forskere har undersøkt jobbrelevans i forbindelse med tester og demonstrert dets effekter på oppfattelse av rettferdighet (for eksempel Bauer, Maertz, Dolen, & Campion, 1998; Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrara, & Campion, 2001; Gilliland, 1993; Macan et. al.(1994); Ryan, Greguras, & Ployhart, 1996; Smither, Reilly, Millsap, Pearlman & Stoffey, 1993). Hausknecht, et. al., (2004) oppsummerte 86 studier på søkerens opplevelse og jobbrelevans framkom som den mest betydningsfulle faktoren for oppfattet rettferdighet. Et interessant funn i flere av studiene er at jobbrelevans har innflytelse på oppfattet prosessuell rettferdighet hos avviste søkere, men ikke hos de som fikk tilbud om jobb (Elkins & Philips, 2000; Gilliland, 1994).

Mulighet til å prestere refererer til å ha en adekvat mulighet til å demonstrere sin kunnskap, ferdigheter og evner i en testsituasjon (Arvey & Sackett, 1993 i Gilliland, 1993). Forskning innenfor organisatorisk rettferdighetslitteratur indikerer at prosedyrer oppfattes som mer rettferdig når beslutningsresultatets mottakere får mulighet til å forklare seg i forkant av beslutningen (Thibaut & Walker, 1975 i Gilliland, 1993:704). I følge Gilliland (1993) gir intervjuer den mest direkte muligheten for søkere til å prestere eller til å ha en stemme i prosessen, fordi intervjuer gir kandidaten mulighet til å uttrykke seg direkte, fremfor indirekte gjennom test-spørsmål. Bies & Shapiro (1988) studerte ulike intervjusituasjoner og oppfattelse av prosessuell rettferdighet var høyere der intervjuobjektet hadde mulighet til å komme med innspill. Flere studier har demonstrert at ustrukturerte intervjuer førte til større opplevelse av mulighet til å prestere enn strukturelle og situasjonelle intervjuer (Latham & Finnegan, 1993; Steiner, Amoroso & Hafner, 2004 i Gilliland & Steiner, 2012).

Mulighet til revurdering er en ofte sitert faktor som kan bidra til oppfattelse av prosessuell rettferdighet, og innebærer muligheten til å utfordre eller endre den beslutningstakende evalueringprosessen (Greenberg, 1986a; Leventhal, 1980; Sheppard & Lewicki, 1987, i Gilliland, 1993:704). Muligheten til revurdering av testresultater ble tematisert av Arvey og Sackett (1993) som viktige faktorer i oppfattet rettferdighet av seleksjonssystemer. Leventhal

(1980) fremmer at prosedyrer og beslutninger bør kunne korrigeres for å forsikre om prosessuell rettferdighet (Gilliland, 1993).

Forklaring

Tilbakemelding dreier seg om å tilby punktlig og informativ tilbakemelding (Gilliland, 1993:705). «The provision of timely and informative feedback is cited as an important factor in perceptions of interactional justice» (Tyler & Bies, 1990 i Gilliland, 1993:705). Interaksjonell rettferdighet refererer til: «both what is said to individuals during the decision process and how it is said» (Tyler & Bies, 1990 i Gilliland, 1993:697). Empiri fra testlitteratur indikerer at reaksjoner til testing var mer fordelaktige blant de individer som hadde fått tilbakemelding på sine testresultater enn hos de som ikke hadde det (Lounsbury, Bobrow & Jensen, 1989, i Gilliland 1993:706). Tidspunktet for tilbakemeldingen er en regel for administrativ rettferdighet antydnet av Shepard & Lewicki (1987). Flere studier har demonstrert at tidsforskyvninger i ulike faser av rekrutteringsprosessen har negativ effekt på søkerens opplevelse, da det kan medføre at søkere mister interesse for organisasjonen og dermed velger å trekke seg fra prosessen (Arvey, Gordon, Masengill & Mussio, 1975; Rynes, Bretz & Gerhart, 1991; Rynes, 1991 i Gilliland, 1993). Truxillo, Bauer og Paronto (2002) fant at oppfattelse av punktlig tilbakemelding korrelerte sterkt med oppfattet rettferdighet, organisatorisk attraktivitet og intensjoner om å anbefale organisasjonen. Becker, Connolly og Slaughter`s (2010) studie viste at det var større sannsynlighet for at søkere aksepterte jobbtilbud som kom kort tid etter avsluttet rekrutteringsprosess.

Seleksjonsinformasjon innebærer at informasjon og kommunikasjon kan forklare og rettferdiggjøre en beslutning (Gilliland, 1993:706). Seleksjonsinformasjon kan gis i forkant, underveis og i etterkant av seleksjonsprosedyrer (Gilliland & Hale, 2005). Oppfattelse av rettferdighet kan påvirkes av informasjon om seleksjonsprosessens validitet, poengsystem, hvordan skårene blir brukt i en beslutningstakingsprosess og forklaring på en spesifikk seleksjonsbeslutning (Gilliland, 1993:706). Mange har undersøkt verdien av seleksjonsinformasjon (Gilliland & Steiner, 2012), og flere har funnet positive sammenhenger mellom seleksjonsinformasjon og oppfattet rettferdighet knyttet til testtaking (Truxillo, et. al., 2002; Holtz, Ployhart, & Dominguez, 2005). Et interessant funn var at generell seleksjonsinformasjon førte til større opplevelse av rettferdighet når det kom til kognitive tester, men ikke til personlighetstester (Lahuis, Perreault & Fergusson, 2003 i Gilliland &

Steiner, 2012:14). Seleksjonsinformasjon anses som den mest kostnadseffektive måten å forbedre søkerens opplevelse til utvelgelsesprosedyrer på (Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce, 2009 i Gilliland & Steiner, 2012).

Ærlighet dreier seg om oppriktighet i kommunikasjon med kandidater, og at villedende opplysninger fører til negative reaksjoner (Bies & Moag, 1986). Schuler (1993) diskuterte betydningen av åpenhet og ærlighet som komponenter i tilbakemeldinger. Selv om ærlighet kanskje er iboende andre former for forklaring, som eksempelvis seleksjonsinformasjon eller tilbakemeldinger, fremmer forskning at det er en utslagsgivende faktor for søkerens opplevelse (Gilliland, 1993). For eksempel har forskning på intervjuer vist at intervjuers korrekthet, oppriktighet og troverdighet har sterk innvirkning på hvordan kandidaten oppfatter intervjuet, organisasjonen og intensjoner om å akseptere et jobbtilbud (Liden & Parsons, 1986; Schmitt & Coyle, 1976 i Gilliland, 1993).

Mellommenneskelig behandling

Behandling av kandidater referer til i hvilken grad kandidater behandles med varme og respekt (Gilliland, 1993:707). Bieg og Moag (1986) analyserte kandidaters beskrivelser av rettferdig og urettferdig behandling og fant at en rettferdighetsdimensjon var relatert til respekt, eller alternativt uhøflighet. Intervjuforskning viser at varmen og troverdigheten hos intervjuer var den sterkeste predikatoren på inntrykk av virksomheten, forventninger knyttet til jobbtilbud og aksept av slike tilbud (Schmitt & Coyle, 1976 i Gilliland, 1993). Flere har demonstrert at potensielle medarbeidere tilskriver mer positive egenskaper til en organisasjon når de utsettes for vennlige rekrutteringsmedarbeidere (for eksempel Golz & Giannantonio, 1995; Barber, 1998; Steiner, Amorose & Hafnes, 2004 i Gilliland & Steiner, 2012:18). Gilliland (1995) identifiserte at mellommenneskelig behandling er den hyppigst siterte faktor i forhold til hva som gjør en utvelgelsesprosess rettferdig eller urettferdig, etter faktoren jobbrelevans.

Toveiskommunikasjon viser til kandidaters mulighet til å komme med innspill eller til å ha sine meninger vurdert i seleksjonsprosessen (Tyler & Bies, 1990). Gilliland (1993) skiller *toveiskommunikasjon* fra *mulighet til å prestere* ved at sistnevnte dreier seg om den formelle delen av utvelgelsesprosessen eller en karakteristikk ved en spesifikk seleksjonsmetode, mens *toveiskommunikasjon* i hovedsak retter seg mot mellommenneskelig interaksjon underveis i utvelgelsesprosessen. Det psykologiske fundamentet i begge dimensjoner stammer fra

viktigheten av å ha «en stemme» i en beslutningstakingsprosess (Thibaut & Walker, 1975, i Gilliland, 1993). Toveiskommunikasjon kan også referere til muligheten til å spørre spørsmål forbundet med stillingen, organisasjonen eller seleksjonsprosessen (Gilliland, 1993:708). Seleksjonssystemet må gi søkerne adekvat mulighet til å skaffe informasjon som er relevant for å ta beslutninger knyttet til aksept av et jobbtilbud (Gilliland, 1993). Hvis slike muligheter ikke finnes vil kandidatenes tilfredshet med seleksjonsprosessen trolig reduseres (Gilliland, 1993:708). Forskning på medarbeidersamtaler viser at det å ha mulighet til å uttrykke følelser var en av de sterkeste predikatorene på oppfattet rettferdighet og nøyaktighet (Landy, Barnes & Murphy, 1978). En studie av strukturerte versus ustrukturerte intervjuer viste at toveiskommunikasjon hadde en betydelig innvirkning på reaksjoner og at deltakerne anså organisasjoner som mer attraktive når de bruker ustrukturerte intervjuer der søkerne får mulighet til å stille spørsmål (Kohn & Dipboye (1998).

Spørsmålenes forsvarlighet innebærer å unngå upassende spørsmål og skadelige uttalelser (Gilliland, 1993:709). Å spørre upassende spørsmål blir ansett som urettferdig av jobbsøkere (Bies & Moag, 1986; Gilliland, 1993). Stone og Stone (1990) diskuterte innflytelsen spørsmålenes forsvarlighet har på oppfattet invasjon av privatliv, som kan knyttes til oppfattet rettferdighet. Flere studier støtter forholdet mellom spørsmålenes forsvarlighet og oppfattet rettferdighet (Saks, Leck, og Saunders, 1995; Steiner et. al., 2004 i Gilliland & Steiner, 2012:19).

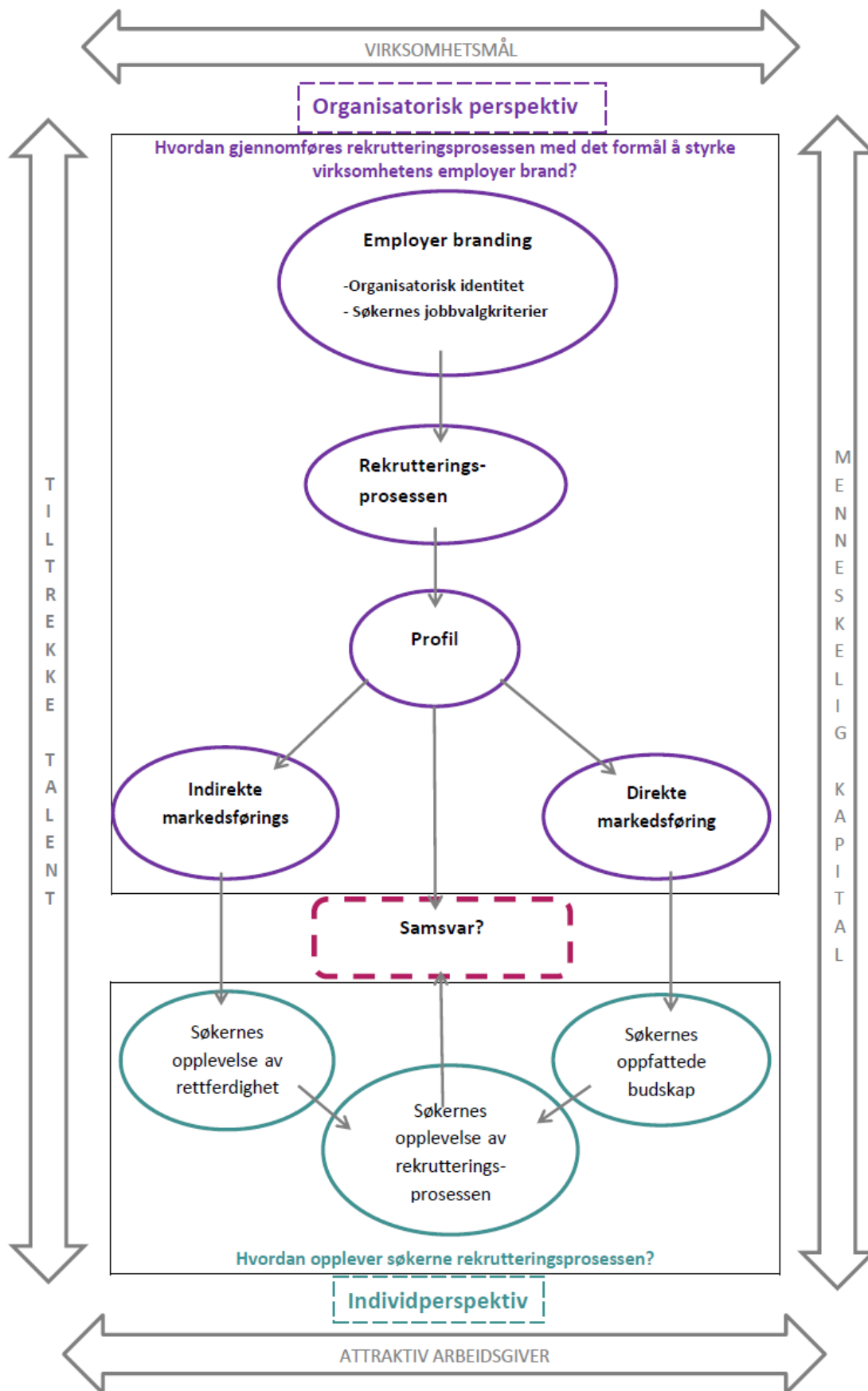
I henhold til Gilliland (2008) er mange av rettferdighetsdimensjonene viktigere og mer fremtredende når de *ikke* blir overholdt enn når de blir tilfredsstilt.

2.4 Oppsummering

De tre teoretiske tilnærmingene, *employer branding*, *rekruttering* og *søkerens opplevelse*, vil videre sees i lys av hverandre i et integrert, felles rammeverk som vil være veiledende for analyse og tolkning av empiriske data (se figur1). Fra et individperspektiv viste Chapman et. als (2005) metaanalyse at de to sterkeste predikatorene på utfall som attraktivitet ved stilling og organisasjon, samt søkerens intensjoner om å takke ja til et jobbtilbud var; 1) *oppfattede egenskaper ved stilling og organisasjon*, og 2) *opplevelse av rekrutteringsprosessen*, som eksempelvis opplevelse av rettferdighet. I tråd med dette kan organisasjoner profilere seg både gjennom indirekte gjennom til karakteristikk ved selve rekrutteringsprosessen og

direkte gjennom formidling av budskap organisasjon og stilling (Skorstad, 2008). Gilliland (1993) foreslår en rekke rettferdighetsdimensjoner som er avgjørende for søkerens opplevelse av rettferdighet i rekrutteringsprosessen. I den direkte markedsføringen av virksomheten kan det være hensiktsmessig å identifisere sine styrker innenfor seks ulike kategorier *grunnlag, mennesker, arbeid, organisasjon, muligheter og goder* (Engelund & Buschhave, 2009).

Ved å innta et employer branding- perspektiv kan organisasjonen få økt attraktivitet på arbeidsmarkedet (Bondarouk, et. al. (2012). På denne måten utvikler organisasjonen sin evne til å tiltrekke talentfull arbeidskraft som igjen er avgjørende for å nå virksomhetens strategiske ambisjoner (Backhaus & Tikoo, 2004; Barney, 1991).



Figur 1: Illustrasjon teoretisk rammeverk (forfatterens konstruksjon)

3 Metode

Dette kapitlet vil gjøre rede for valg av metoder og forskningsdesign. For å belyse problemstillingen er det gjennomført en casestudie med en kvalitativ og eksplorerende metodisk tilnærming. Det er benyttet intervju og dokumentanalyse for å hente inn empiriske data. Metodene og utvalg av informanter vil videre diskuteres og begrunnes, før en drøftelse av den analytiske tilnærmingen til de empiriske dataene framstilles. Avslutningsvis vil oppgavens validitet og reliabilitet diskuteres før etiske refleksjoner presenteres.

3.1 Casestudier

Casestudier kjennetegnes som undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om små enheter eller cases, som en gruppe eller en organisasjon (Thagaard, 2009:49). Hovedpoenget er å få berikende innsikt i de enhetene eller «cases» som studien fokuserer på (Thagaard, 2009:50). I følge Yin (2011: 4) er casestudier spesielt egnet for å besvare *hvordan-* og *hvorfor* – spørsmål (Yin, 2009:4). I følge Eriksson og Kovalainen (2010:95) er fordelen med casestudier muligheten til å undersøke og forstå komplekse og dynamiske situasjoner og prosesser. I rekrutteringslitteraturen viser det seg at det er gjort relativt lite forskning innen rekruttering på organisasjonsnivå. Flere rekrutteringsforskere poengterer viktigheten av å opparbeide dybdekunnskap om rekrutteringsfunksjonens organisatoriske betydning (Taylor & Collins 2000). Taylor og Collins (2000) fremmer at forskere kan benytte casestudier som en mulighet for å få mer inngående kunnskap om hvordan virksomheter vektlegger rekruttering, og de praksiser og aktiviteter som trolig bidrar til effektivitet. Videre hevder Taylor og Collins (2000) at casestudier virker å være en nyttig, men sjelden brukt måte for å generere hypoteser om rekrutteringspraksiser. Overnevnte argumentasjon illustrerer at casestudier er en godt egnet metode både i forhold til problemstillings egenart og tematiske innhold. Casestudie kan betraktes som en forskningsstrategi og kan inneholde både kvalitative og kvantitative metodiske tilnærminger (Eriksson & Kovalainen, 2010:93). Likevel benyttes oftest kvalitative metoder i casestudier (Punch, 2005:145).

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder har til hensikt å gå i dybden og gir grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om de personer og situasjoner vi studerer (Thagaard, 2009:12). Kvalitativ metode gir større rom for nærhet til forskningsobjektet og kan gi forskeren kunnskap av dypere natur enn den overflatekunnskapen som en del kvantitative metoder gir (Kleven, 2011:19). Backhaus og Tikoo (2004) etterspør teori som kan hjelpe oss å forstå employer branding, samt hvordan forskning på hvordan employer branding kan komplementere og supplere andre HR-aktiviteter. På bakgrunn av dette ble det ønskelig å søke dybdekunnskap om tema, og få innblikk i både jobbsøkernes og HR-ansattes refleksjoner og tanker. De individuelle, subjektive oppfatninger anses som en fruktbar innfallsvinkel for å kunne si noe om samsvar mellom virksomhetens profil og søkernes opplevelse, som igjen belyser employer branding og rekrutteringspraksis på organisasjonsnivå. Som diskutert, finnes det en rekke ulike definisjoner og forståelser av hva begrepet rekruttering innebærer. Et fortrinn med en kvalitativ tilnærming er høy begrepsgyldighet (Jacobsen, 2005). For å belyse en problemstilling om employer branding og rekruttering på organisasjonsnivå, som ennå er på et tidlig stadium når det kommer til forskning og teoriutvikling, virket det hensiktsmessig å gå i dybden snarere enn i bredden og et utforskende kvalitativt design ble derfor valgt. Eksplorerende studier er studier hvor forskeren i liten grad har en fast definert problemstilling og hensikten er å utforske et felt som det er lite kunnskap om fra før (Thagaard, 2009:16). Formålet med denne casestudien er derfor ikke å generalisere funn til en større populasjon, men snarere å utvikle en forståelse om et lite studert fenomen. Siden det er gjort lite akademisk forskning på employer branding generelt og rekruttering i liten grad er analysert på organisasjonsnivå, kan forhåpentligvis denne studien bidra til større teoretisk innsikt i rekrutteringsfunksjonens potensial som kommunikasjonskanal i arbeidet med employer branding.

3.2.1 Å etablere en problemstilling

Kvalitativ og eksplorativ forskning innebærer stor grad av fleksibilitet, og utformingen av problemstillingen er en prosess som foregår gjennom hele prosjektet (Thagaard, 2009:47). De innsamlede empiriske data og analysearbeidets tilnærming kan påvirke problemstillingen, og problemstillingen legger føringer for beslutninger som tas underveis. På samme tid vil innsikt og refleksjoner som tilegnes i prosessen ha innvirkning på problemstillingens utvikling

(Thagaard, 2009:47). Utarbeidelsen av denne oppgavens problemstilling har vært en parallell prosess med å utforme spørsmål, identifisere egnede metoder og videre har disse beslutningene fått innflytelse fra de empiriske data som er hentet inn. Forskningsspørsmålene dreide seg i utgangspunktet om å undersøke hvordan virksomheter praktiserer employer branding i sitt arbeid med ansettelse av nye medarbeidere. Etter å ha lest ytterligere litteratur ble det klart at det ville vært interessant å belyse temaet fra to ulike innfallsvinkler. Som belyst innledningsvis, etterlyser Gilliland og Steiner (2012) forskning på hvordan søkerens perspektiv kan ha nytteverdi på organisatorisk nivå og argumenterer for at organisasjoner kan utvikle rykter på bakgrunn av hvordan de behandler kandidater i en rekrutteringsprosess. Det ble derfor interessant å benytte søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen som en kilde til informasjon og kunnskap som kan ha nytteverdi for arbeidet med employer branding og rekruttering på organisasjonsnivå. Problemstillingen utviklet seg av den grunn til å inkludere en komparativ dimensjon.

3.3 Presentasjon av case

Spørsmålet om *hvor* undersøkelsen skal utføres, er avhengig av at forskeren får adgang til det miljøet og de personene som er relevant for problemstillingen (Thagaard, 2009:60). I denne casestudien var det et ønske om å studere en virksomhet som i stor grad har behov for å rekruttere nye kunnskapsarbeidere. I startfasen av prosjektet ble flere store virksomheter kontaktet med forespørsel om å inngå et samarbeid. Telenor var positive til dette da tema for oppgaven var aktuelt for dem. Telenors størrelse, mangfold og det som ble fortalt om deres arbeid med rekruttering, samt deres uttalelser om at employer branding har utviklingspotensial i organisasjonen, gjorde Telenor til et spennende case. De potensielle informantene virket også å ha mye kunnskap om faget rekruttering, noe som betraktes som svært fordelaktig.

Telenor er en av verdens ledende leverandører av telekommunikasjonstjenester. Selskapet ble grunnlagt som et statlig selskap i 1855 og har 157 års erfaring innen telekommunikasjon. 31 000 mennesker over hele verden arbeider for Telenor, og 4400 av dem her i Norge, fordelt på over 30 arbeidssteder.¹ Telenors visjon - «*Telenor er til for å gi kundene fullt utbytte av kommunikasjonstjenester i dagliglivet. Vi er her for å hjelpe deg*», skal sammen med verdiene - «*gjør det enkelt*», «*hold det du lover*», «*vær inspirerende*» og «*vis respekt*», være

¹ www.telenor.no

retningsgivende for alle deres medarbeidere. De skal sette standarden for hvordan verdier skapes for deres aksjonærer, kunder, medarbeidere og samarbeidspartnere på en bærekraftig måte.² Telenors overordnede virksomhetsstrategi dreier seg om å skape vekst ved å være foretrukket av kundene og levere etterspurte tjenester på en svært kostnadseffektiv måte. Videre presiseres det at satsing på de ansattes kompetanse er betydningsfullt for å kunne leve opp til sine strategiske ambisjoner.³ Rekrutteringsfunksjonen i Telenor er etablert i Telenor Shared Services (TSS) og består av tre rekrutteringsrådgivere som skal bistå ledere i ansettelse av nye medarbeidere, både internt og eksternt. Formålet til TSS er å samordne støttefunksjoner i Telenorkonsernet, samt yte støttefunksjoner og fellestjenester til konsernets enheter og andre selskaper som ikke er tilknyttet Telenorkonsernet.⁴ På Universums rankingliste over Norges mest attraktive arbeidsplasser blant studenter ligger Telenor på en 19. plass innenfor økonomi og finans, på en 7. plass innenfor IT og en 41. plass blant ingeniørstudenter. Blant professionals ligger Telenor på en 7. plass innen økonomi og finans og en 4. plass innenfor IT. På en liste over de 29 mest attraktive arbeidsgiverne for professionals innen ingeniørfaget, er ikke Telenor nevnt.⁵ Per dags dato er det én ressurs som jobber direkte med employer branding i Telenor Norge. Rollen har ansvaret for aktiviteter ut mot studenter og nyutdannede, samt aktiviteter ut mot interne ansatte som onboarding-program og Telenor Young Professionals.

3.4 Metodisk tilnærming til caset

Det er viktig å ta stilling til *hvordan* data skal samles inn og hvilke metoder som er relevante for problemstillingen (Thagaard, 2009:61). For å få kunnskap om tema er både dokumentanalyse og intervjuer benyttet i denne studien. I følge Yin (2009: 114-177) vil bruk av flere kilder til data om samme fenomen styrke en casestudie. Kvalitative dybdeintervjuer har vært hovedkilden til data, mens dokumentene har gjort det mulig å belyse dataene fra flere perspektiver. I det følgende vil det gjøres rede for metodene og hvordan metodene de er benyttet. Dokumentanalyse vil diskuteres før intervjuer utdypes nærmere.

² www.telenor.no

³ www.telenor.no

⁴ www.telenor.no

⁵ www.universumglobal.com

3.4.1 Dokumentanalyse

Lynggaard (2012:154) definerer dokumenter som språk som er nedskrevet og fastholdt på et gitt tidspunkt. Dokumentanalyse skiller seg fra andre data som er innhentet i felten ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard, 2009:62). Dokumentanalyse kan være hensiktsmessig for å avdekke prosesser (Lynggaard, 2012:153) og har sin styrke i at det er stabilt, nøyaktig og presist (Yin, 2009:12). I denne oppgaven er to former for kilder benyttet; en brukerveiledning om Telenors rekrutteringspraksis og Telenors nettsider. Dokumentene har i all hovedsak fungert som kilde til bakgrunnsinformasjon for å utvikle forståelse og som utgangspunkt for å kunne legge til rette for effektive og fruktbare intervjuer. I tillegg ga lesingen en større forståelse for informantenes beskrivelser. Telenors nettsider ga innblikk i strategi, verdier og visjon, noe som skaper et mer overordnet og helhetlig bilde av organisasjonen. Videre kan slik innsikt være hensiktsmessig for å se arbeidet med rekruttering og employer branding som en del av det store bildet. Nettsidene inneholdt en rekke stillingsutlysninger som ga innsikt i Telenors bredde og mangfold, samt hva som formidles til potensielle medarbeidere tidlig i rekrutteringsprosessen. Noe informasjon fra dokumentene er benyttet for å supplere eller poengtere informantenes uttalelser i analysen. Det finnes også noen kritiske aspekter ved analyse av skriftlig materiell som det er betydningsfullt å ta i betraktning. Yin (2009:105) påpeker at det kan være problematisk å anse innhold i ulike dokumenter som den hele og fulle sannheten, og at det er viktig å være bevisst på at dokumentet ikke er kommunisert direkte til forskeren eller i samsvar med forskerens formål. På bakgrunn av dette er dokumentene benyttet med forsiktighet og med åpenhet for at det kunne dukke opp innsigelser fra informantene. For eksempel ble ikke momenter som var beskrevet i brukerveiledningen benyttet, dersom ikke informantenes uttalelser kunne underbygge dette. I enkelte tilfeller ble det også spurt direkte hvordan deres beskrivelser hang sammen med innhold i brukerveiledningen og stillingsannonser.

3.4.2 Intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale mellom forsker og informant som styres av de temaene forskeren ønsker å få informasjon om (Thagaard, 2009:88). Et forskningsintervju kan utformes på mange ulike måter; åpne intervjuer, strukturerte intervjuer og semi-strukturerte intervjuer (Thagaard, 2009:88). En semi-strukturert tilnærming ble benyttet i

denne studien da intervjuformen gir mulighet til å forme hvilke temaer det skal snakkes om, og på samme tid bærer preg av fleksibilitet som gir mulighet til å kunne følge respondentens fortelling og tilrettelegge på bakgrunn av informantens forutsetninger (Thagaard, 2009:88). Med utgangspunkt i problemstillingen og den valgte teorien, ble to ulike intervjuguides utformet (se vedlegg 1 og 2). Den ene var utgangspunktet for samtaler med rekrutteringsrådgiverne og den andre til intervjuene med jobbsøkerne. Å skreddersy intervjuguidene til hver gruppe var viktig da de to gruppene var svært ulike og hadde helt forskjellige forutsetninger for å besvare spørsmål. Intervjuene viste seg å bli frie i forhold til temaenes rekkefølge, da spørsmålene la til rette for at svarene kunne utvikle seg i ulike retninger. Rekrutteringsrådgiverne hadde noe ulik rolle og bakgrunn, og det ble derfor naturlig å forme intervjuene i forhold til deres kunnskapsområder og interesser. Intervjuene med rekrutteringsrådgiverne ga også innsikt i hva det var hensiktsmessig å spørre de nyrekruttede informantene om. Intervjuguiden ble utviklet underveis og spørsmål ble omformulert, lagt til eller strøket ettersom ny kunnskap og nye erfaringer om både tema og intervjuing ble tilegnet. Dette er i tråd med litteratur som poengterer at i eksplorative undersøkelser kan spørsmålene bli stadig bedre etter hvert som forskeren tilegner seg mer kunnskap om emnet, noe som ideelt sett kan resultere i en avansert form for intervju som kan fange opp fenomenets kompleksitet og nyanser (Kvale & Brinkmann, 2009:128).

Utvalg

Spørsmålet om *hvem* forskeren skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget undersøkelsen skal basere seg på (Thagaard, 2009:55). Grunnlaget for utvelging av respondenter har betydning for konklusjoner om overførbarhet (Thagaard, 2009:56). Kvalitative studier baserer seg på *strategiske utvalg*, det vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og studiens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009:55). Utvalgsriteriene for informantene som arbeidet med rekruttering var at de de skulle være nøkkelpersoner i forbindelse med ansettelse av nye medarbeidere i virksomheten. De tre rekrutteringsrådgiverne egnet seg derfor godt som informanter for å kunne belyse forskningsspørsmål 1; *hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen for å styrke virksomhetens employer brand?*

Dalen (2011:50) belyser at det kan være hensiktsmessig å anvende mer enn én informantgruppe, da det er viktig å få belyst hvordan ulike parter opplever samme situasjon

for å fange opp nyanser og mangfold. Det gir også store muligheter for å videreutvikle perspektiver gjennom senere analyse, tolkning og teoriutvikling (Dalen, 2011:50). For å undersøke om det er *samsvar mellom virksomhetens profil og søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen* var det interessant å komme i kontakt med mennesker som nylig hadde vært igjennom rekrutteringsprosessen. I oppstartsfasen levde en tanke om å intervju både nyansatte, kandidater som hadde fått avslag, samt kandidater som fikk jobbtilbud, men takket nei. Et variert utvalg ville muligens kunne vise et bredt spekter av opplevelser knyttet til rekrutteringsprosessen. Dette viste seg å bli noe omfattende og utfordrende både i forhold til oppgavens omfang og av praktiske årsaker med å få tilgang til relevante kandidater. Tre nyansatte som nettopp hadde vært igjennom Telenors rekrutteringsprosess ble derfor valgt for å kunne belyse forskningsspørsmål 2; *hvordan opplever søkerne rekrutteringsprosessen?* I tillegg til at de nyansatte ble valgt ut på strategisk grunnlag i forhold til problemstillingen, var det behov for å gjøre noen flere avgrensinger basert på teoretiske perspektiver. Som nevnt innledningsvis er en sentral årsak til «The War for Talent» det såkalte «generasjonsgapet» (Nordhaug, 2004). Den nye generasjonen er betraktelig mindre og stiller helt andre krav (Nordhaug, 2004). Det å *forstå* hva dagens jobbsøkere betrakter som attraktivt er essensielt i forbindelse med employer branding (Temahefte HR Norge, 2013). Det fremkom i oppstartsfasen av prosjektet at Telenor ønsker å tiltrekke og rekruttere en *ynge* målgruppe av medarbeidere i fremtiden. På bakgrunn av disse faktorene var det interessant at informantene som skulle representere søkerens perspektiv, var relativt unge kunnskapsarbeidere. Et utvalgsriterium ble derfor at de skulle være såkalte «Young Professionals» - høyutdannede under 35 år.

Fremgangsmåten for å velge ut informanter er også basert på *tilgjengelighet* de har for forskeren (Thagaard, 2009:56). En vanlig metode er at man først kontakter personer av *strategiske* grunner, for så å be disse personene om navn på andre som har tilvarende egenskaper (Thagaard, 2009:56). I desember 2012 ble kontakt opprettet med personen som var «Head of Talent Attraction and Recruiting» i Telenor. Hun informerte de tre rekrutteringsrådgiverne om prosjektet, og vedkommende som er fagansvarlig for rekruttering, ble min kontaktperson. Videre valgte de tre rådgiverne ut en nyansatt hver, som de hadde bistått i å rekruttere inn. Først da de nyansatte hadde sagt seg interessert i å være respondenter i studien, ble deres kontaktinformasjon kjent. De nyansatte hadde ulik bakgrunn, alder, og kjønn. I tillegg var de rekruttert inn i ulike avdelinger og hadde dermed erfart forskjellige rekrutterende ledere og rekrutteringsrådgivere i rekrutteringsprosessen. Det anses som positivt

at de i tillegg til å være relevante for problemstilling og teori, representerte ulike perspektiver og erfaringer til det som skulle studeres. En fordel med at flere personer velger ut informanter, er at utvalget da vil bestå av personer som er knyttet til ulike nettverk og miljøer (Thagaard, 2009:56). Av de seks informantene var det fire kvinner og to menn.

Rekrutteringsrådgiverne har alle høyere utdanning innenfor ulike fagfelt som psykologi, sosiologi, HR og organisasjonsledelse. Det var i utgangspunktet presentert en oversikt over informantenes alder, bakgrunn og stilling, men av hensyn til ønske fra Telenor er dette fjernet.

Tabell 1 gir derfor presentasjon av informantenes stilling.

Tabell 1:

Presentasjon av informanter

Informanter
Rekrutteringsrådgiver TSS
Rekrutteringsrådgiver TSS
Rekrutteringsrådgiver TSS
Telenor Young professional - nyrekruttert Channel Manager til Sales And Business Intelligence - avdeling salg
Telenor Young professional - nyrekruttert Kampanjeansvarlig til Marketing
Telenor Young Professional - nyrekruttert Customer Analyst til Sales And Business Intelligence - avdeling Business Intelligence

3.5 Analyse av data

Da intervjuene var gjennomført, begynte organiseringen og bearbeidingen av det innsamlede datamaterialet. Intervjuopptakene ble omformet til tekst fortløpende i prosessen.

Transkriberingsprosessen gir forskeren en unik mulighet til å bli bedre kjent med sitt datamateriale og det gir en helt spesiell nærhet til intervjuutskriftene som kan styrke analyseprosessen (Dalen, 2011:55). Videre ble intervjuene kodet, kategorisert og tolket før det ble foretatt en komparativ analyse mellom dataene som framkom i de to informantgruppene.

Mange ulike metoder kan benyttes for å analysere kvalitative data, og det finnes ingen fasit (Punch, 2005:194). Punch (2005:195) vektlegger at analysen skal være systematisk, disiplinert og transparent. Det er av stor betydning at leseren skal kunne forstå hvordan forskeren kom frem til konklusjonene på bakgrunn av sine empiriske data (Punch, 2005:195). I det følgende vil den analytiske tilnærmingen presenteres og fremgangsmåten vil gjengis i korte trekk.

3.5.1 Tilnærming til datamaterialet

I denne casestudien har akademisk litteratur om employer branding, rekruttering og søkerens opplevelse av seleksjonsprosesser vært utgangspunktet for utformingen av forskningsspørsmålene og intervjuguidene. Av den grunn ble det naturlig at disse teoretiske perspektivene ble noe styrende for analysen av de empiriske data. På samme tid var det viktig å være åpen og nysgjerrig i forhold til at andre interessante temaer kunne vokse frem i det empiriske materialet og belyse problemstillingen. Metoden som er benyttet kan derfor posisjoneres mellom induksjon og deduksjon, og betegnes som abduktiv. Abduksjon fremmer det dialektiske forholdet mellom empiri og data (Thagaard, 2009:194). En abduktiv tilnærming innebærer at teorien utvikles på grunnlag av systematiske og dyptpløyende analyser, på samme tid gir forskerens teoretiske forankring perspektiver på hvordan dataene kan forstås (Thagaard, 2009:194). Ragin (1994 i Thagaard, 2009:194) fremhever betydningen av et dialektisk forhold mellom empiri og data og poengterer at kvalitativ forskning er preget av et samspill mellom induktive og deduktive tilnærminger. På denne måten kan teori gi forskeren analytiske rammer som gir grunnlag for å forstå mønstre i dataene. Samtidig kan forskeren konstruere bilder av dataenes meningsinnhold, som igjen gir grunnlag for å sammenfatte mønstre i dataene (Ragin, 1994 i Thagaard, 2009:194). Det er gjort lite forskning på employer branding og rekruttering på organisasjonsnivå, mens søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen har fått mye oppmerksomhet både i forhold til forskning og teoriutvikling. Av den grunn ble det naturlig å ta utgangspunkt i noen av de teoretiske perspektiver som eksisterer, men samtidig inneha en nysgjerrighet for å avdekke nye momenter i empirien som kan være av interesse for videre teoriutvikling.

Når en casestudie omhandler større enheter, som for eksempel en organisasjon, er det organisasjonen som helhet og ikke de enkelte personene forskeren har informasjon fra, som representerer fokus for analysen (Thagaard, 2009:50). Som diskutert tidligere, er de individuelle refleksjoner, opplevelser og erfaringer betydningsfullt for å kunne fremskaffe kunnskap om employer branding i rekrutteringsprosessen – på organisasjonsnivå. For å underbygge og støtte opp under en analyse med et organisatorisk perspektiv, er temasentrert analyse (Thagaard, 2009: 171) benyttet som metode for å identifisere, tolke og analysere data. I tillegg til å rette fokus på tema fremfor individer, vil den komparative analysen mellom to ulike informantenheter videre kunne bidra til å styrke det organisatoriske perspektivet i analysen og den etterfølgende diskusjonen.

3.5.2 Tematisering, koding og memoing

Temasentrerte tilnærminger til dataanalyse innebærer å dele teksten inn i kategorier for å sammenligne informasjon fra respondenter innenfor ulike temaer (Thagaard, 2009:171). Temasentrerte analyser kan differensieres til beskrivende faser og tolkende faser (Thagaard, 2009:171). Den beskrivende fasen gir den første orden og oversikt over materialet, og i den tolkende fasen arbeider forskeren med å få en dypere forståelse som gir grunnlag for å utvikle begreper og teorier (Thagaard, 2009:173). Miles og Huberman (1994:4) benytter begrepene koding og memoing om de operasjonelle handlinger som gir fremdrift i analyseprosessen. Koding er prosessen hvor datamateriale får navn og merkelapper, poenget er å gi mening til de ulike delene av tekstene (Punch, 2005:199). Memoing er de notater forskeren tar underveis i alle analysenivåer og kan være av personlig, metodologisk eller teoretisk karakter (Punch, 2005:201-202). Miles og Huberman (1994) representerer et induktivt perspektiv, men deres metoder kan også fungere som nyttige pragmatiske verktøy i abduktive analyser. Gibbs (2007:44) beskriver hvordan datamateriale kan kodes og kategoriseres på bakgrunn av både teori og data, og betegner de ulike framgangsmåtene som begrepsdreven koding og datadreven koding. Begrepsdreven koding er fremmet av flere,⁶ og innebærer at de kategorier og begreper som kodingen representerer kan komme fra forskningslitteratur, temaer i intervjuguiden, og indikasjoner forskeren har i etterkant av gjennomførelse og transkribering (Gibbs, 2007:46). Datadreven koding har også mange tilhengere,⁷ og dreier seg i motsetning om å prøve å legge fra seg eksisterende teori og forutinntatthet, for å forsøke å identifisere hva som kommer fram i tekstene. Gibbs (2007:46) argumenterer for at disse framgangsmåtene ikke trenger å betraktes isolert, men at de fleste forskere er inspirert av begge tilnærminger i en analyseprosess, og at de ofte utspiller seg i et vekselvirkningsforhold. I tråd med Gibbs (2007) poengterer Widerberg (2001:127) at en kombinasjon av de to framgangsmåtene kan være fruktbart.

Fremgangsmåten i denne casestudien er inspirert av Thagaards (2009) temasentrerte analysemetode. Miles og Hubermans (1994) begreper koding og memoing har stått sentralt for å kunne tematisere tekstmateriale på en hensiktsmessig måte. I henhold til Gibbs (2007) har kodingsprosessen vært preget av både datadreven og teoridreven koding. Data fra de to informantgruppene ble behandlet hver for seg helt til det var aktuelt å sammenligne disse. I

⁶ Richie, Spencer & O'Connor, 2003; Kings, 1998 i Gibbs, 2007

⁷ Blant annet tilhengere av Grounded Theory som Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987; Glaser, 1992; Strauss & Corbin, 1997; Charmaz, 2003 i Gibbs (2007)

etterkant av transkriberingen ble alle intervjuene lest igjennom flere ganger mens stikkord omkring tekstdelenes meningsinnhold ble skrevet ned. På bakgrunn av stikkordene og teoretiske begreper ble det utformet noen kategorier. I arbeidet med data fra rådgiverne var disse eksempelvis; *employer branding i Telenor, utviklingen av rekrutteringspraksisen, rekrutteringsprosessen, samarbeid med ledere, ivaretagelse av kandidater, rådgivernes faglige forankring, rådgivernes personlige egenskaper og målgrupper og budskap*. Kategoriene som fremkom i arbeidet med data fra de nyrekrutterte var blant annet; *tiltrekking til Telenor, jobbvalgkriterier*. Videre ble dataene sortert etter Gillilands (1993) rettferdighetsmodell; *formelle karakteristikk, informasjon og tilbakemelding og mellommenneskelig behandling*, og Engelund og Buschhave`s (2009) budskapskategorier; *grunnlag, arbeid, mennesker, organisasjon, muligheter og goder*. Tekstene ble videre redigert, komprimert og sammenlignet med utgangspunkt i disse kategoriene. Dette arbeidet kan forstås som det Thagaard (2009) betegner som den beskrivende analysefasen. Neste fase var preget av enda større fordypning innenfor hver kategori. Denne fasen kan sees i lys av det Thagaard (2009) betegner som den tolkende fase. Målet var å få en dypere forståelse av datamateriale i form av å tolke hva sitatene *egentlig* sa noe om, og forholdet mellom disse. Her var det viktig å stramme inn fokuset mot det som var mest relevant for å besvare problemstillingen. Dette arbeidet førte til en omstrukturering av de tematiske kategorier, og noen av kategoriene fikk nye betegnelser. *Samarbeid med ledere og ivaretagelse av kandidater* ble integrert i kategorien *rådgivernes rolle*. *Rådgivernes personlige egenskaper og rådgivernes faglige forankring* ble innvevd i kategorien *viktigheten av rådgivernes kompetanse*. *Utviklingen av rekrutteringspraksisen og rekrutteringsprosessen* ble integrert i kategorien *rekrutteringspraksisen*. *Tiltrekking til Telenor og jobbvalgkriterier* ble innvevd i kategorien *drivere i valg av arbeidsgiver*. Dataene sortert etter Gilliland`s modell fikk fellesnevneren *opplevelse av rettferdighet* og dataene basert på Engelund og Buschhave`s budskapskategorier, fikk betegnelsen *oppfattede budskap*. Ved hjelp av fargekoder var det hele tiden mulig å vende tilbake til intervjuenes helhet, både i skriftlig og muntlig, for å sikre at sitater ikke ble tatt helt ut av sin opprinnelige mening. I følge Thagaard (2009) er dette av ekstra stor betydning i tematiske analyser. Dette vil utdypes nærmere senere i kapitlet, under diskusjonen om oppgavens validitet og reliabilitet. Memoing var også en sentral del av analysearbeidet. Gjennom hele prosessen ble både observerte sammenligninger, teoretiske refleksjoner og konkluderende tanker notert ned, noe som viste seg å være utslagsgivende for det videre arbeidet. Et eksempel er at det i etterkant av siste intervju ble forsøkt å trekke de

overordnede linjene, da inntrykkene fortsatt var ferskt i minnet. I analysearbeidet var det utfordrende ikke å bli *for* styrt av teorien, og muligheten til å gå tilbake til disse notatene ble svært verdifullt for å beholde noe av det inntrykket jeg faktisk fikk *i møte* med informantene, og ikke en oppfatning basert på tekstbiter og teoretiske modeller. Et annet eksempel på memoing er at det hele veien i arbeidet med analysen av informantgruppene isolert seg, ble notert ned tanker som dukket opp i forhold til datamaterialet fra den andre informantgruppen. Disse notatene hadde nytteverdi i arbeidet med den komparative analysen, da notatene var skrevet ned i et øyeblikk hvor man hadde dypdykket ned i den ene informantgruppens refleksjoner og beskrivelser. Det oppleves som at dette var bidragsgivende til å gi den komparative analysen en dypere og mer sammensatt dimensjon.

Fremstillingen av de empiriske data i neste kapittel er strukturert basert på de tre forskningsspørsmålene som er utledet fra den overordnede problemstillingen. Data som fremkom i intervjuene med rekrutteringsrådgiverne vil fremstilles under del 1) *Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen for å styrke virksomhetens employer brand?* Datamateriale fra intervjuene med de nyansatte vil presenteres i del 2) *Hvordan opplever søkerne rekrutteringsprosessen?* Og en komparativ analyse mellom de to informantgruppene vil fremstilles i del 3) *Hvordan samsvarer virksomhetens profil med søkeres opplevelse av rekrutteringsprosessen?* I tråd med Gibbs` (2007) argumentasjon er det utfordrende å klassifisere hvilke kategorier innenfor hver av disse delene som oppstod på grunnlag av teoretiske perspektiver, da de teoretiske perspektiver inkludert i intervjuguiden naturligvis la føringer for de samtaleemner som kom opp. Likevel oppstod noen kategorier som ikke var forankret i teorien; *rådgivernes rolle og viktigheten av rådgivernes kompetanse*. På bakgrunn av det analytiske arbeidet ble det til slutt utformet fem kategorier i datamaterialet fra intervjuene med rekrutteringsrådgiverne:

- Employer branding i Telenor
- Rekrutteringspraksisen
- Rådgivernes rolle
- Viktigheten av rådgivernes kompetanse
- Målgrupper og budskap

Følgende kategorier ble utarbeidet fra datamateriale fra intervjuene med de nyansatte:

- Drivere i valg av arbeidsgiver
- Opplevelse av rettferdighet
- Oppfattede budskap

Gibbs (2007:77-78) problematiserer at forskere altfor ofte sier seg fornøyd når de har identifisert hovedkategorier og underkategorier i sine data og etterspør blant annet at forskeren foretar sammenligninger mellom eksempelvis ulike mennesker, gjenstander, motiver, situasjoner, handlinger og erfaringer, samt leter etter mønster. Gibbs (2007:78) hevder at kodet datamateriale kan være et utgangspunkt for å undersøke hva som samsvarer og hva som ikke samsvarer, samt kunne forklare hvorfor det er variasjoner og hvorfor det ikke er det. I henhold til Gibbs` (2007) påstand var det hensiktsmessig å gjøre en komparativ analyse mellom de to informantgruppene for å kunne svare på om det er samsvar mellom virksomhetens profil og søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen. Koblingen mellom organisatorisk perspektiv og individperspektiv (se illustrasjon 1) ble utgangspunktet for å belyse forskningsspørsmålet. En bred kategorisering i denne delen vil kunne belyse det komparative aspektet på en fruktbar måte da det inkluderer alle kategorier fremstilt i del 1 og 2, uten at disse ble stykket opp eller overlappet på en uryddig og lite fordelaktig måte. For mange kategorier gjør at sammenligninger blir lite oversiktlige (Thagaard, 2009:172). Et hovedpoeng her var å kunne se dataene i en mer helhetlig sammenheng og trekke trådene mellom del 1 og 2 på et noe mer overordnet plan. Kategoriene betegnes som:

- *Indirekte markedsføring og søkerens opplevelse av rettferdighet*
- *Direkte markedsføring og søkerens oppfattede budskap*

3.6 Validitet og reliabilitet

Kvalitativ forskning vurderes på grunnlag av reliabilitet og validitet (Thagaard, 2009: 198-202) *Reliabilitet* dreier seg om i hvilken grad forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2009:198). *Validitet* er knyttet til tolking av data og forskningsresultatene gyldighet (Thagaard, 2009:201). Validitet kan vurderes i forhold til om metodene som er benyttet egner seg til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009:250), og om resultatene av undersøkelsen representerer den virkeligheten som er studert (Silverman i Thagaard, 2009:201). Forskningens validitet og reliabilitet kan

styrkes ved at forskeren forklarer og rapporterer fremgangsmåtene som er brukt for å samle inn og analysere data, drøfter og tydeliggjør de analytiske grepene og redskapene som er anvendt, samt hvordan disse gir grunnlag for de konklusjonene vedkommende slutter seg til (Thagaard, 2009: 201). Flere teoretikere benytter begrepet *gjennomsiktig* eller *transparent* for å belyse forskerens ansvar ovenfor leseren (Silverman i Thagaard, 2009:199).

I denne studien er det benyttet et kvalitativt og fleksibelt forskningsdesign, og metoder som tilrettelegger for nær kontakt med kildene. I henhold til Grønmo (2004, i Thagaard, 2009:18) gir slike design og metoder gode muligheter for relevante tolkninger. For å styrke reliabiliteten og validiteten ytterligere, er det i denne oppgaven lagt vekt på å forsøke å gjøre prosessen *gjennomsiktig*, for at leseren skal forstå hva som er grunnlaget for de tolkninger og konklusjoner som er foretatt. Det er tidligere gjort rede for det teoretiske rammeverket som la grunnlaget for både forskningsspørsmål, intervjuguide og analyse og tolkning av det empiriske datamaterialet. Metodene som er benyttet for å samle inn data er presentert, og begrunnelser for hvorfor akkurat disse metodene egner seg til å studere det gjeldende fenomen er gitt. I tillegg til å tydeliggjøre forskningsprosessen for leseren, finnes det flere faktorer i denne studien som kan styrke dens troverdighet og gyldighet. Det ene er at problemstillingen til en hver tid var utgangspunktet for utformingen av intervjuguidene (vedlegg 1 og 2). I forkant av intervjuene ble intervjuguiden testet ut og revidert opptil flere ganger for å kunne formulere så fruktbare spørsmål som mulig. Validiteten i datamateriale er styrket ved at intervjueren er bevisst på å forsøke å stille «gode» spørsmål som kan gi utfyllende og beskrivende svar (Dalen, 2011:97). Thagaard (2009:200) fremmer viktigheten av at forskeren reflekterer over om relasjonen til informantene var preget av åpenhet eller om informasjonen som ble gitt var på et overfladisk plan. Både rekrutteringsrådgiverne og de nyansatte opplevdes som svært åpne og interesserte, og de ga mye av seg selv i intervjusituasjonen. Spørsmål resulterte ofte i lange utfyllende svar som kunne belyse problemstillingen utover det som var intensjonen med spørsmålet i utgangspunktet. Et eksempel er da rådgiverne fikk spørsmålet om hvilket hovedbudskap de ønsket å formidle til kandidater, da kom det fyldige, beskrivende svar om blant annet viktigheten av å formidle ærlige og realistiske budskap som har rot i virkeligheten, betydningen av å vise empati og respekt ovenfor kandidaten og ha evnen til å kunne sette seg inn i den andres situasjon. Et godt eksempel på åpenhet er at de nyansatte trakk frem flere momenter som har forbedringspotensial i Telenors rekrutteringsprosess. Samtidig skal man ikke se bort i fra at informantene kan ha holdt igjen noe informasjon. For eksempel kan det tenkes at dersom de nyansatte hadde hatt noe veldig

negativt å si om sin nye arbeidsgiver, så ville sannsynligvis frykt for negative reaksjoner blant kolleger kunne ført til at dette ikke ble snakket om. Det er også forståelig om rekrutteringsrådgiverne har holdt tilbake noe informasjon i forhold til konfidensielle aspekter som ikke egner seg for utbrodering i en slik sammenheng. Uansett ble det ble gitt utfyllende og beskrivende svar som ga et godt utgangspunkt for en givende analyseprosess.

En annen faktor som kan styrke troverdigheten, er at det gjennom hele prosessen har vært bevissthet rundt *hvordan* ting blir sagt, ikke bare *hva* som blir sagt. Derfor ble alle intervjuene tatt opp på taleopptak og transkribert direkte og fortløpende i etterkant av hvert intervju. I følge Dalen (2011:55) er det er en fordel at intervjuene blir transkribert umiddelbart, fordi det gir de beste mulighetene for en god gjengivelse av hva informantene *faktisk* har uttalt. I tillegg ble det som nevnt skrevet ned notater i etterkant av siste intervju. Kvale og Brinkmann (2009:187) belyser at transkriberte intervjuer er svekkede dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler, og at det derfor er viktig at man hele tiden går tilbake til taleopptaket underveis i analysearbeidet. I følge Thagaard (2009:171) har temasentrerte metoder har blitt kritisert for å løsrive deler av teksten fra sin opprinnelige sammenheng. Det er derfor viktig å komplementere analysen ved å vurdere utsagn opp mot intervjuet som helhet (Thagaard, 2009:171). I tråd med dette ble *kontekst* vektlagt i stor grad i det analytiske arbeidet. Sitater ble hele veien dobbeltsjekket med de transkriberte intervjuene for å sikre at de ikke mistet sin opprinnelige mening. Gjennom hele prosessen ble det også vektlagt å identifisere de spørsmålsformuleringer sitatene var et resultat av, da det kan ha stor innvirkning på hva som blir svart. I noen tilfeller ble det også returnert til taleopptakene for å memorere *hvordan* det hadde blitt svart.

Thagaard (2009:203) fremmer viktigheten av å reflektere over forskerens posisjon i forhold til det miljøet som studeres. I denne studien var jeg som forsker utenforstående i den forstand at jeg verken har erfart eller opplevd Telenor som arbeidsplass eller vært igjennom deres rekrutteringsprosess. Det bidrar til at forskeren ikke har like godt grunnlag for å forstå de fenomener som studeres, samtidig kan det bidra til mer åpenhet for nyanser i tolkningen (Thagaard, 2009:203) Brukerveiledningen kan styrke troverdigheten i den forstand at den fungerte som en slags referanseramme som kunne støtte opp under min forståelse av intervjuobjektene uttalelser. Gjennom analysedelen er det også gjort et forsøk på å tydeliggjøre hva som er mine egne tolkninger og hva som er primærdata, noe som kan bidra til å styrke studiens validitet og reliabilitet (Seale i Thagaard, 2009:199). Videre er det bevisst

benyttet store mengder rådata for å illustrere, eksemplifisere og underbygge, slik at leseren selv skal kunne gjøre seg opp en mening og tolkning omkring dataenes meningsinnhold.

En ulempe med tilgjengelighetsutvalg er at de som er villige til å delta i undersøkelsen sannsynligvis i større grad enn andre opplever at de mestrer sin livssituasjon (Thagaard, 2009:57). Dette kan gi utvalget en skjevhet som fører til at undersøkelsen gir mer informasjon om hvordan situasjoner mestres enn om særlig konfliktfylte forhold (Thagaard, 2009:57). På bakgrunn av dette kan det tenkes at personer som fikk tilbud om jobb har mer positive følelser knyttet til rekrutteringsprosessen, enn de som ble eliminert. Når det gjelder Telenor som case var det fra første stund ærlige på at employer branding har utviklingspotensial i organisasjonen. Dette sier noe om at de var villige til å stille som objekt for forskning til tross for at aspektene problemstillingen kastet lys over, ikke nødvendigvis er optimale i virksomheten.

Når det gjelder den eksterne validiteten, casestudiens overførbarhet til andre situasjoner, kan hensikten med kvalitativ og utforskende studie være å utvikle en analytisk basert forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2009:16). Det presiseres at formålet med denne oppgaven ikke er å generalisere, men å utvikle en dypere forståelse for hvordan employer branding praktiseres i rekruttering av nye medarbeidere, samt hvordan søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen kan ha implikasjoner på organisatorisk nivå. Som nevnt tidligere i kapitlet, kan det på bakgrunn av den minimale forskningen som er gjort på feltet tenkes at resultatene kan bidra til ny teoretisk innsikt: «In analytical generalization, the investigator is striving to generalize a particular set of results to some broader theory» (Yin, 2009:43).

3.7 Ethiske refleksjoner

Nærhet til det som studeres fører med seg en rekke etiske dilemmaer en forsker må ta stilling til (Thagaard, 2009). Utgangspunktet for alle forskningsprosjekt er prinsippet om at forskeren må ha respondentenes *informerte samtykke* (Thagaard, 2009:26). Det innebærer at informantene blir informert om at de til en hver tid har rett til å avbryte sin deltakelse, og at samtykke skal ikke være et resultat av ytre press (Thagaard, 2009:26). I denne studien fikk alle informantene tilsendt informasjon – og samtykkeerklæring på mail av kontaktpersonen, med informasjon om hva prosjektet dreide seg om. De ble informert om at deres uttalelser ville bli anonymisert og at de kunne trekke seg fra forskningsprosjektet når som helst. Først i

etterkant av respondentenes samtykke ble deres kontaktinformasjon utgitt. Dette understøtter viktigheten av informantenes *frie* samtykke (Thagaard, 2009:26). Et annet viktig grunnprinsipp er at forskeren er bevisst på de *konsekvenser forskningen kan ha* for deltakerne (Thagaard, 2009:28). Dette innebærer forskerens ansvar i forhold til å beskytte deltakernes integritet i form av at deltakelsen ikke skal få negative konsekvenser. I henhold til dette har fokuset i arbeidet med denne oppgaven hele veien vært om sitater egner seg i en analytisk sammenheng og om de er tatt ut av sin opprinnelige kontekst ved å hele tiden ha oversikt over intervjuenes helhet. Det ble forsøkt og ikke stille nærgående og personlige spørsmål i intervjusituasjonen som informantene ville kunne angre på å ha svart på i ettertid. Videre innebar det å være bevisst på forskningsprosjektets konsekvenser for deltakerne i henhold til prinsippet om *konfidensialitet*. Prinsippet om konfidensialitet dreier seg om at informantene har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet profesjonelt og at den i størst mulig grad skal anonymiseres slik at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner (Thagaard, 2009:27). For eksempel ville det muligens gitt leseren en mer spennende leseropplevelse dersom informantene fikk fiktive navn i fremstillingen. På grunn av kjønnsfordelingen ville dette kunne avsløre individers identitet. Instrumentelle betegnelser ble derfor benyttet for å ivareta konfidensialitetshensyn. Rekrutteringsrådgiverne har fått tilnavnene rekrutteringsrådgiver A, B og C, og de nyrekrutterte har fått tilsvarende betegnelser. Som nevnt tidligere i kapittelet ble også informantenes alder og bakgrunn fjernet etter ønske fra Telenor. Oppgaven ble sendt til Telenor i forkant av publisering, slik at de fikk muligheten til å lese i gjennom å komme med innspill på eventuelle feiltolkninger eller opplevelse av brudd på etiske aspekter.

Temasentrerte analyser kan være en fordel i forbindelse med konfidensialitetshensyn dersom informantene anonymiseres, nettopp fordi informantens situasjon ikke presenteres i sin helhet (Thagaard, 2009:187). På samme tid er konfidensialitetsaspektet spesielt betydningsfullt her, da de løsriver tekst fra den opprinnelige kontekst (Thagaard, 2009:187). Informanten kan oppleve og ikke kjenne seg igjen i sine egne uttalelser, fordi de er definert av forskeren og preget av forskerens perspektiv (Thagaard, 2009:187). Som tidligere diskutert ble det i denne oppgaven håndtert ved at tekstbiter hele tiden ble sett i lys av intervjuet i sin helhet både i skriftlig og muntlig form. Avslutningsvis understrekes det at forskningsprosjektet er innmeldt og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

3.8 Oppsummering

Formålet med dette kapitlet har vært å forsøke og gjøre forskningsprosessen *gjennomsiktig* for leseren. Forskningsstrategi, metoder og analytisk tilnærming er presentert og drøftet. For å besvare problemstillingen er det gjennomført en casestudie med en kvalitativ metodisk tilnærming. Telenor er en interessant case for å studere forskningsspørsmålene da informantene har mye kunnskap om tema, de har stort behov for talentfull ung arbeidskraft i fremtiden og det ble formidlet at virksomheten har et utviklingspotensial når det kommer til employer branding. Dokumentanalyse og kvalitative intervjuer er benyttet for å fremskaffe empiriske data. Det er reflektert over de etiske hensyn som er tatt gjennom hele prosessen, samt de forhold som har innvirkning på forskningsprosessens og tolkningsresultatenes reliabilitet og validitet. I analysen av data er det inntatt en abduktiv tilnærming, med en kombinasjon av begrepsdreven og datadreven koding. De empiriske data vil fremstilles gjennom følgende kategorier:

- 1. Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen for å styrke virksomhetens employer brand?*
- 2. Hvordan opplever søkerne rekrutteringsprosessen?*
- 3. Hvordan samsvarer virksomhetens profil med søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen?*

4 Presentasjon av empiriske data

I dette kapittelet vil de empiriske data fremstilles gjennom de tre forskningsspørsmålene; 1) *hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen med det formål å styrke virksomhetens employer brand?*, 2) *hvordan opplever søkerne rekrutteringsprosessen?* og 3) *hvordan samsvarer virksomhetens profil med søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen?* Dataene som framkom i intervjuene med rekrutteringskonsulentene vil presenteres under 4.1, de empiriske data som framkom i intervjuene med de nyrekrutterte vil fremstilles under spørsmål 4.2, før en komparativ analyse av disse presenteres under 4.3.

4.1 Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen med det formål å styrke virksomhetens employer brand?

Innledningsvis gis en kort presentasjon av employer brandings posisjon i Telenor. Det anses som hensiktsmessig da det kan gi et overordnet bilde av rekrutteringsrådgiverens utgangspunkt for å kunne praktisere employer branding i rekruttering av nye medarbeidere. Videre framstilles dataene gjennom kategoriene *rekrutteringspraksisen, rådgivernes rolle, viktigheten av rådgivernes kompetanse og målgrupper og budskap*.

4.1.1 Employer branding i Telenor

I kapittel 3 ble det beskrevet at det er én full stilling som jobber direkte med employer branding i Telenor Norge i dag. Rollen innebærer aktiviteter ut mot studenter og nyutdannede, samt aktiviteter ut mot interne ansatte som onboarding-program og Telenor Young Professionals. Rekrutteringsrådgiverne var samstemte om at employer branding ikke er strategisk forankret i Telenor, og at det er stort behov for økt fokus og ressurser på employer branding. En av informantene uttrykte: «Vi har jo en halv stilling som jobber med studentaktiviteter, kontakt med høyskoler osv, men det er jo administrativ jobbing og deltakelse (...) men ikke i forhold til å ha noen strategi» (Rekrutteringsrådgiver A). En annen informant beskrev følgende: «Flere mennesker må til for employer brand er stort, omfattende, og det krever, det er ikke bare en person som kan jobbe med det. Det er i mye større grad en strategisk koordinatrorolle» (Rekrutteringsrådgiver C). En tredje belyste det faktum at mange av deres konkurrenter satser fullt på employer branding:

Det handler om at vi har veldig lite, *lite* fokus på employer branding, vi har nesten ingen som jobber med det. (...) Vi er Norges nest største selskap. Mange av selskapene i Norge som er på nesten-størrelse med oss har jo et svært team som *kun* jobber med employer branding. (...) Vi har en stor jobb å gjøre der og vi har gått i tog omtrent for å belyse hvor viktig det er (Rekrutteringsrådgiver B).

Det var stor enighet blant rekrutteringsrådgiverne om at jobbsøkere ofte har et helt feil inntrykk av Telenor og hva de faktisk jobber med. Telenors markedsføring retter fokus mot produkter, og informantene uttrykte viktigheten av å kunne formidle budskap om Telenor som arbeidsplass til potensielle medarbeidere.

De har et *helt* feil bilde av hva Telenor driver med da. At vi lager spennende tekniske løsninger og slike ting, det trodde de at vi hadde outsourcet til en teknologibedrift. Nei nei! Vi har kanskje Norges største teknologimiljø vi. Så Telenor har en lang vei å gå og en stor jobb å gjøre, for å få riktig budskap ut til markedet, hva vi egentlig driver med, mot det unge markedet da, mot de unge kandidatene (Rekrutteringsrådgiver B).

En annen informant belyste det slik: «Hvis du snakker med type yngre ingeniører da, så spør du de 'hva tror dere Telenor jobber med?' Da sitter de som et spørsmålstegn, og da vet du, da har du ikke lykkes» (Rekrutteringsrådgiver C). Videre utdypet informanten: «Det er jo de tingene som jeg har savnet med Telenor, det er å faktisk gå ut å fortelle de gode historiene, fortelle litt hvordan det er å være ansatt her» (Rekrutteringsrådgiver C). Den manglende satsingen på employer branding viste seg å ha påvirkning på rekrutteringsrådgivernes arbeid med rekruttering, spesielt i forhold til å tiltrekke kritiske målgrupper. Følgende sitat illustrerer dette: «Det påvirker det i veldig stor grad, fordi spesielt blant de yngre, si ingeniører da, så påvirker det jo i forhold til at de ikke søker. Det påvirker at de som har søkt er veldig usikre. De vet jo ikke.. hva jobber dere med? *Innsalget* blir vanskeligere» (Rekrutteringskonsulent C).

Rekrutteringsrådgiverne beskrev at det nå jobbes med å synliggjøre Telenor som arbeidsgiver og at det utarbeides tiltak for å øke kunnskap og kjennskap til Telenor. Det er blant annet opprettet et tverrfaglig prosjekt for å utarbeide ulike tiltak: «Alarmen har gått og nå har vi samlet oss og nå får vi håpe at det blir mer fokus på det... Men så tror jeg at kampen om å få employer branding mer strategisk og mer rusta den er ikke ferdig» (Rekrutteringsrådgiver C). Informantene fortalte også at det skal utarbeides to videoer, en til merkantile stillinger og en til teknologiske stillinger. De skal i hovedsak være knyttet til stillingsutlysninger og muligens sosiale medier. Hensikten med videoene er å gi potensielle medarbeidere et innblikk i hvordan det er å jobbe i Telenor. Som en av rekrutteringskonsulentene uttalte: «Det er jo det som vi vil med videofilmene også, å vise litt hva som er bak logoen da. Vise menneskene egentlig» (Rekrutteringsrådgiver A).

4.1.2 Rekrutteringspraksisen

I 2011 ble to eksterne rekrutteringskonsulenter ⁸ ansatt i Telenor Norge. Før deres ansettelse hadde Telenor Norge ingen overordnet, helhetlig rekrutteringsprosess, og ledere i ulike avdelinger og divisjoner rekrutterte på svært ulikt vis. Eksterne leverandører av rekrutteringstjenester ble benyttet, noe som ble kostbart. Med en målsetting om å øke kvaliteten på rekrutteringsprosessen og senke kostnadene forbundet med rekruttering, ble rekrutteringsrådgiverne ansatt. På bakgrunn av en Lean prosess ⁹, intervjuer med ledere og HR, rekrutteringslitteratur og ulike maler, samt rekrutteringsrådgivernes tidligere erfaring, ble det utviklet en rekrutteringspraksis som ble gjeldene for all rekruttering av nye medarbeidere i Telenor Norge. Da denne prosessen viste seg å fungere godt ble rekrutteringsrådgiverne flyttet over til Telenor Shared Services for å kunne tilby tjenestene til andre enheter i tillegg Telenor Norge, som fortsatt er deres hovedkunde. En informant sa følgende:

Så da kom vi om bord, og så skrudde vi sammen denne rekrutteringsprosessen og brukte sikkert et halvt års tid på å finne ut av hva må til i en rekrutteringsprosess for at vi skal treffe spikeren så godt som mulig da. For at den kandidaten vi ansetter virkelig er den vi tror den er og for å få ordentlig kvalitet i hvert eneste steg. Det var helt nytt for Telenor, for før så kunne man rekruttere hvordan man ville. Noen hadde masse erfaring, noen hadde ingen erfaring, noen bare ansatte en de kjente derfra og bare ringte headhuntere fritt vilt. Det ble kjempedyrt for Telenor. Så *veldig* kvalitetssikring. Tre det over hodet; *sånn* gjøres det, det gjøres *ikke* på en annen måte (Rekrutteringsrådgiver B).

Utfallet av dette arbeidet er en brukerveiledning som har til hensikt å gi praktisk informasjon til rekrutteringsrådgivere og ledere, sikre enhetlig praksis og ansette riktig person til fast stilling. Det er også utarbeidet verktøy og maler som kan benyttes i de ulike fasene.

Brukerveiledningen inneholder også fastsatte tidsrammer som skal følges. En av informantene illustrerte viktigheten av å ha en nedfelt praksis:

Hvis man har bestemt seg for at det er sånn her vi skal jobbe, så må man jo hele tiden ha noe som underbygger at man jobber på samme måte hele tiden og da er det viktig at man har en kommunikasjonsbase, et sted hvor man kan finne «sånn her ser vår prosess ut, disse malene bruker vi, og hvis det skjer så gjør vi det, disse mulighetene ligger her.» Sånn at man hele tiden har et sted da, med informasjon, for det er også verktøy (Rekrutteringsrådgiver A).

⁸ To av de tre informantene i studien

⁹ Hovedprinsippet med Lean Production er å eliminere sløsing i en produksjonsprosess, og på den måten redusere produksjonstid, ressursinnsats, kostnader osv. Hensikten er å få en enklest mulig prosess, hvor hver aktivitet i prosessen skaper verdi i forhold til sluttproduktet. <http://www.forretningsprosess.no/lean-en-filosofi/>

Når rekrutteringsrådgiver får et oppdrag gjennomføres et oppstartsmøte med leder som legger grunnlaget for den videre prosessen. Her utformes en jobbanalyse og en kravspesifikasjon, samt en fremdriftsplan. I denne fasen finnes ulike verktøy som mal for jobbanalyse, mal for valg av personlige egenskaper og mal for fremdriftsplan. Det kom frem også at rekrutteringsrådgiverne benytter denne fasen til å avklare ansvar og kartlegge hva lederen har behov for. I etterkant av jobbanalysen lyses stillingen ut i samråd med ledere. Videre håndterer ledere søknader med hjelp fra rekrutteringsrådgiver. I Brukerveiledningen gis følgende råd:

Gi alltid ærlig og objektiv informasjon om Telenor Norge, arbeidsoppgaver, og ansettelsesforhold. Begge parter skal vurdere ansettelse på saklig grunnlag. (...) Uansett om kandidaten er aktuell til stillingen eller ikke, skal vedkommende oppleve Telenor Norge som en profesjonell og ryddig aktør (Brukerveiledning).

Aktuelle kandidater blir innkalt til et førstegangsintervju med leder hvor hovedvekt ligger på faglig kompetanse og arbeidsoppgaver stillingen omfatter: «Førstegangsintervjuet, det gjør faktisk lederen selv. For vi mener at han eller hun er best egnet faglig til å forstå om dette er riktig kandidat eller ikke, og om vedkommende har noe i prosessen å gjøre» (Rekrutteringsrådgiver). Lederen blir veiledet i forhold til hva det er hensiktsmessig å formidle. I brukerveiledningen rådes det blant annet til å behandle kandidater profesjonelt, at man skal vise respekt under intervjuet og ikke stille diskriminerende spørsmål. Informantene påpekte at ledere har svært ulik erfaring med å holde intervjuer og at det derfor er viktig med noen veiledende verktøy som skal benyttes i denne fasen. Det er av den grunn utarbeidet ulike maler; mal for intervju, intervjuplan, presentasjon av Telenor og et vurderingsskjema som ledere kan benytte for å vurdere kandidatene. Informantene uttrykte at intervjuplanen råder til å sette av noe tid til å presentere Telenor og avdelingen. De forklarte også at dette er noe de formidler til lederen muntlig:

Det vi sier er at vi tar alltid høyde for at kandidatene har søkt på andre stillinger også, og da er det fint at når du har vedkommende i førstegangsintervju, at du tar deg tid til å fortelle litt mer om selskapet vårt, hvem vi er, for det handler om, selvfølgelig, det er innsalg. (...) Sett av tid til å presentere strategi, veien frem, for vi vet at det er en ting som de aller fleste er interessert i å høre om når de skal starte i en stilling (Rekrutteringsrådgiver C).

I etterkant av førstegangsintervjuet velger leder ut de kandidater han eller hun ønsker videre i prosessen. De blir kontaktet av rekrutteringsrådgiver og får beskjed om at de skal utføre noen tester som skal være utgangspunktet for annengangsintervjuet. Respondentene forteller at de

opplyser kandidatene om hva slags tester det er snakk om, hvorfor de kjører dem og hvordan de skal gjennomføres. Viktigheten av å kunne forklare hvorfor ulike tester benyttes kan illustreres med følgende sitat: «Ikke velg for mange tester. Det må være riktig, du må kunne forklare at vi har disse testene på grunn av hva denne stillingen innebærer, så det er en forståelse for det også» (Rekrutteringsrådgiver A). Personlighetstester brukes i alle prosesser, men respondentene var svært samstemte om at det er jobbanalysen og kravspesifikasjonen som ble utarbeidet ved oppstartmøte som er utgangspunktet for valg av andre tester. Følgende sitat støtter opp om dette: «Vi bruker de tester vi har bestemt oss for helt i begynnelsen, ved jobbanalysen så har man jo sett at, ok, her må du være flink til å analysere for eksempel, da bruker vi også en induktiv test i tillegg til personlighetstest» (Rekrutteringsrådgiver A).

Når testene er gjennomført kommer kandidatene på et andregangsintervju for å få tilbakelest sine testresultater. Intervjuet ledes av rekrutteringsrådgiver. Informantene beskrev hvordan de starter intervjuene med å «snakke dem litt varme» ved å forklare litt rundt testene, hvorfor de gjennomføres, at det er konfidensielt og hvordan de er bygget opp. En av informantene fremmet også viktigheten av å spørre kandidatene hvordan de synes det har vært å utføre testene, da det kan finnes en del feilkilder forbundet med testtaking. Videre fremkommer viktigheten av at personlighetstestene ikke anses som en fasit, men et verktøy for en fruktbar dialog, ble fremhevet: «Når det gjelder personlighetstester så er det jo mer en samtale. Vi bruker det veldig mye som samtaleverktøy, ikke for å si at 'sånn er du'» (Rekrutteringsrådgiver A). Ønske om å legge til rette for en åpen dialog ble også uttrykt av en annen informant:

Så går vi igjennom testresultatene, men kaster hele tiden ball med kandidaten. Jeg er veldig ydmyk og kan si at dette er et stykke papir da, her sitter jo du helt levende, så du må gi meg eksempler på om du føler at du kjenner deg igjen. Er det et rettferdig bilde eller ikke? Jeg kaster veldig ball, jeg sitter ikke bare monotont og leser opp hva jeg sitter og ser og de nikker (Rekrutteringskonsulent B).

Å gi kandidaten mulighet til å stille spørsmål både til leder og rådgiver ble også trukket frem som et viktig moment i forbindelse med andregangsintervjuet. Neste steg for rekrutteringsrådgiverne er å foreta referansesjekker på kandidater for så å avslutningsvis komme med en anbefaling til leder om hvilken kandidat de mener egner seg best for å trives og lykkes i stillingen. Siste og avsluttende steg i rekrutteringsprosessen er å håndtere kandidater som har fått avslag. Avslagshåndtering blir vektlagt både i brukerveiledningen og i rådgivernes uttalelser. Følgende sitat illustrerer dette:

Vi hjelper til med det å håndtere alle kandidatene, ikke bare håndtere de som har kommet videre i prosessen, men også de andre som har søkt sånn at det blir en ryddig prosess. Alle får svarene når de skal, at vi ivaretar ikke bare prosessen for de lederne som skal ha folk, men vi ivaretar Telenor som et brand. De som søker jobb her skal oppleve at her er prosessen ryddiggjort, og alle får svar og alle blir håndtert på en riktig måte (Rekrutteringskonsulent C).

4.1.3 Rådgivernes rolle

Rekrutteringsrådgivernes rolle innebærer å bistå ledere i hele Telenor som trenger hjelp til rekruttering av nye medarbeidere. Deres oppdrag starter når en leder trenger å få ansatt en person og avsluttes når de har gitt sin anbefaling til leder om hvilken finalekandidat de mener passer best for stillingen. Kontrakter og det administrative rundt en closing av en kandidat er det HR-funksjonene ute i divisjonene som har ansvar for. Rekrutteringsrådgiverne har både et operativt ansvar og et rådgivningsansvar. Det var stor enighet blant respondentene om at en viktig del av deres jobb dreide seg om å sørge for at alle kandidater ble ivaretatt og behandlet profesjonelt gjennom hele prosessen, både gjennom sin egen operative rolle og gjennom sin veiledning til ledere. Dette kan illustreres med følgende sitat:

Det som er veldig viktig for meg å tenke på i en hver rekrutteringsprosess (...) er at kandidater skal forlate Telenor og rekrutteringsprosessen, uavhengig av om de blir ansatt eller ikke, med et godt inntrykk. Det jobber jeg veldig for. Og da må jeg sitte og skolere og lære opp lederen ikke sant, eller, børste litt under teppe det som har blitt sagt og, fordi at det handler om marketing. Det er det ene, og det andre er å være fin mot mennesker (Rekrutteringsrådgiver B).

Det viste seg at det å sørge for at kandidaten opplever å få muligheten til å gi et riktig bilde av seg selv er betydningsfullt. Følgende sitat belyser dette: «Når vi kommer ut herifra, så skal du som kandidat føle at du har gitt et riktig bilde og budskap om deg selv til oss, det er det *viktigste*» (Rekrutteringsrådgiver A). For å bygge opp under en profesjonell rekrutteringsprosess trakk flere av rekrutteringsrådgiverne frem viktigheten av deres rolle i forbindelse med å opprettholde fremdrift og overholde tidsfrister:

Det konkret jeg gjør det er at jeg er med på å skynde fremdrift i hele rekrutteringsprosessen for en leder som har tusen andre ting å tenke på (...) Vi lager en fremdriftsplan, jeg er steinhard på å holde den, holde han i øret på at han skal holde den, hvis ikke så glipper det på tid og vi mister kandidater underveis (Rekrutteringsrådgiver B).

Videre uttrykker samme informant:

For det handler om å være ganske på lederen hele veien, følge han opp, minne han på, nå har søknadsfristen gått ut, har du husket å screene alle søkere, husk du har jo tenkt til å førstegangsintervjuet alle neste torsdag og fredag for at du skal få tid til det. Jeg er på hele veien da, for

det handler ofte om å få closet en rekrutteringsprosess, hvis man kan, rett før månedslutt så man ikke går inn i en ny måned, for da tar det ytterligere en måned med oppsigelsestid for kandidaten (Rekrutteringskonsulent B).

Til tross for framdriftsplaner og veiledernes rådgivning vil alle rekrutteringsprosesser bli ulike fordi ledere også spiller en viktig rolle i prosessen. utfordringer i forbindelse med å overholde tidsfrister på grunn av sykdom, møter eller reiser ble et tema i alle intervjuene. For eksempel: «Så er det jo ofte sånn at verden er ikke så perfekt som man tror. Nå har jeg masse ledere som plutselig ligger med influensa her og en sykdom der og et eller annet som skjer her, så det gjør at hele rekrutteringsprosessen blir flyttet en uke eller tre, og da er jo jeg låst med andre ting» (Rekrutteringsrådgiver B). Informantene belyste også at deres funksjon er en veiledning og hjelp de tilbyr, men at alle ledere er forskjellige og at prosessene dermed vil utarte seg ulikt. Noen ledere har mer tid enn andre, noen har mer erfaring med rekruttering og noen er kanskje mer selvgående og føler at de ikke trenger så mye hjelp.

4.1.4 Viktigheten av rådgivernes kompetanse

De tre rekrutteringsrådgiverne uttrykte at rekruttering er et omfattende felt som krever kunnskap på mange ulike områder. På bakgrunn av dette fremhevet de viktigheten av at deres rolle er faglig forankret. En av rådgiverne fungerer som fagansvarlig med ansvar for å forvalte rekrutteringsfaget, og passe på at de oppdaterer og forbedrer seg. Fagansvarlig fortalte at de i vår blant annet skal ta et rekrutteringskurs, ta sertifisering, samt autorisasjon i Cut-e¹⁰, som de allerede har en del av. En annen informant formidlet betydningen av det å ha en fagansvarlig i forhold til å kunne beholde rekrutteringsfunksjonen internt i Telenor: «Det å ha en fagansvarlig som sørger for at vi hele tiden oppdaterer oss på faget vårt, hva vi holder på med, det og faktisk stå i litt den politikken som jeg snakket om, det å ha rekruttering in-house, det er viktig» (Rekrutteringskonsulent C). Betydningen av å ha et samarbeidende team ble også trukket fram: «Så kan man jo ikke være spesialist på alt, men det er viktig at man kan håndtere alle fagområder på en eller annen måte, enten om man har et team som klarer å hjelpe hverandre sånn at man kan bli god sammen på ting» (Rekrutteringskonsulent A).

Personlige egenskaper fremkom som betydningsfullt både i forhold til å finne rett person til stillingen, og i forhold til å kunne ivareta både ledere og søkere underveis i prosessen. *Service-minded* og *god til å lytte og observere* ble trukket frem som viktige egenskaper av alle

¹⁰ Deres testleverandør.

informantene. Karakteristikker som *glad i mennesker*, *nysgjerrig* og *kommunikativ* ble videre fremhevet. Det å kunne se en bredde i en person, både de faglige og personlige aspekter viste seg å være en viktig egenskap. Evnen til å lese mellom linjene og fange opp hva folk *egentlig* sier er også betydningsfullt. En av informantene oppsummerte det slik: «Du må være peoples person altså!» (Rekrutteringsrådgiver C). En annen brukte ordet «menneskekjenner». En tredje framhevet viktigheten av formidlingsevne:

Man skal jo være god til å formidle, når man møter noen i en intervjusetting så skal man jo formidle hva vi kan tilby deg, kjære kandidat. Selge inn en stilling da, selge inn Telenor, selge inn denne jobben i denne avdelingen som er så bra. Men en spade er en spade, så man må ikke legge på for mye, men man må ha bra formidlingsevne (Rekrutteringskonsulent B).

Kyndighet i spørsmålsformulering i intervjusituasjonen ble fremhevet av samme informant: «Man bør være god til å stille spørsmål. Skjønne konsekvensene av de spørsmålene man stiller også. For det er fort gjort å glemme hvordan det er å sitte på den andre siden av bordet da» (Rekrutteringskonsulent B). Evnen til å kunne balansere mellom å trykke på knapper for å finne ut hvem en person egentlig er, og på samme tid unngå invasjon av kandidatens personlige grenser, ble trukket frem:

Man kan komme unna med ganske mange rare spørsmål bare man viser empati underveis da, tenker jeg. (...) Hele poenget er jo å finne ut, hvem er du? Og vil du passe for denne jobben? Og da må man noen ganger trykke på noen knapper som for noen kan være gøy og for andre kanskje ubehagelig, men alt handler jo om hvordan det gjøres da, hvordan man kommer frem til dette her sammen. Så det er de der litt softe menneskelige egenskapene tror jeg egentlig er et kjempemust (Rekrutteringsrådgiver B).

Samme informant gir følgende oppsummering av mange egenskaper: «Ha respekt for kandidaten, gå smidig frem (..)Vise at man bryr seg litt da, ikke bare stille masse utrolig personlige spørsmål og egentlig ikke bry seg. Det er jo veldig feil» (Rekrutteringskonsulent B).

4.1.5 Målgrupper og budskap

Hvilke budskap Telenor formidler til ulike målgrupper i rekrutteringsprosessen, viste seg å variere i større grad enn karakteristikker ved selve rekrutteringspraksisen. Informantene karakteriserte Telenor som en kompleks og sammensatt organisasjon med mange ulike avdelinger og divisjoner, noe som gjør det utfordrende å velge ut hvilke hovedbudskap det er fruktbart å formidle og hvilke målgrupper det er ønskelig å rette fokus mot. På samme tid fremkom det at ingeniører er den mest *kritiske* målgruppen for Telenor i framtiden.

Gjennomsnittsalderen i organisasjonen er 47,5 år og alle informantene uttalte at de har et mål om å få inn flere yngre medarbeidere i fremtiden. Telenor samarbeider med Universum og mottar data på hvordan studenter og Young Professionals vurderer Telenor som arbeidsgiver, hvordan de står i forhold til andre arbeidsgivere og hvilke kriterier som er viktig for dem når de velger arbeidsgiver. Det var noe ulike oppfatninger blant informantene i forhold til hvordan dataene fra Universum benyttes i arbeidet med rekruttering med tanke på hva som kommuniseres ut i utlysninger og intervjuer. En av informantene uttrykte at det å se koblingen mellom hva målgruppen ønsker og hva lederen kan tilby på sin avdeling var en naturlig del av rådgivningsrollen:

Det er jo litt av hvor min rådgivningsdel kommer inn i bilde, at jeg sitter på den kunnskapen og kjenner til hva som er viktig for en målgruppe, samtidig så sitter jeg med en leder, så ser jeg at han sier «ja, men det vi har som er spesielt hos oss, det er at vi kan tilby gratis lunsj hver dag» da sier jeg «ja, men vet du hva, det er ikke så veldig hensiktsmessig å skrive det, for det er de ikke opptatt av (Rekrutteringsrådgiver C).

Samme informant utdyper at det også krever at man må identifisere hva som faktisk kjennetegner Telenor:

Hvis denne målgruppen av studenter (...) har sagt at inspirerende ledere er viktig for dem, da må vi si, ok, greit, har vi det på huset? Har vi inspirerende ledere? Check! Hvis vi har det så kan det være en ting som vi kan bruke. Vi kan med hånden på hjertet si at vi har inspirerende ledere, det er viktig for den målgruppen, da kan vi bruke det i type rekrutteringsannonser (Rekrutteringsrådgiver C).

En annen informant uttrykte at håndtering av data fra Universum ikke var en del av rådgiverrollen:

Nei, det er egentlig, sånne ting, jeg jobber ikke med det. Jeg driver da med det jeg kaller rekruttering, ikke en rekrutteringsaktivitet, men rekruttering. Jeg har en rendyrket rekrutteringsrolle hvor det er mer som en rekrutteringsleverandør jeg jobber. Fra det kommer inn et oppdrag, til det blir løst. Det er 98 % av det jeg driver med. Og da er det typisk ikke Universum og slike ting (Rekrutteringsrådgiver B).

En av informantene forklarte at de samler opp all informasjon om hva ledere tilbyr i ulike fagmiljøer for å kartlegge om det er et mønster. Det ble fremhevet at disse dataene kan brukes aktivt når man skal utarbeide budskap som skal formidles til potensielle nyansatte. Sett bort fra rekrutteringsrådgivernes analyse av sine interne data kan det forstås som at det ikke er gjort noen form for strategisk kartlegging og analyse av organisasjonens identitet med et formål om å formidle utkomsten til potensielle medarbeidere. Informantene forklarer at det gjennomføres en årlig medarbeiderundersøkelse og at dataene fra denne var av positiv

karakter. Likevel beskrev informantene at data fra medarbeiderundersøkelsen ikke egnet seg for profilering av virksomheten, da det enten er konfidensiell informasjon eller lite informativt og noe pretensiøst i branding-sammenheng.

Utfordringen med organisasjonens kompleksitet viste seg å være minst like gjeldende i forhold til kartlegging og formidling av organisasjonens identitet og kultur, som i forhold til målgrupper. En av informantene understreker utfordringen med å profilere Telenor som arbeidsplass gjennom følgende sitat:

Inni der er det masse forskjellige miljøer, så man kan ikke selge Telenor over en ren enkel kam fordi teknologimiljøet er så veldig annerledes satt sammen enn for eksempel finansmiljøet vårt. (...) I teknologimiljøet treffer du folk i «cros» og «mariusgenser» med håret til værs og de tenker ikke over det, i det hele tatt. Så kommer du til finans, så ser det ut som det er en gjeng fra MC Kinsey hele gjengen (Rekrutteringsrådgiver B).

Videoene som skal utarbeides, belyser deres behov for å profilere seg ulikt for å trigge forskjellige målgrupper til å søke på en stilling. En av informantene uttalte følgende: «En video kan ikke beskrive oss alle og den vil mest sannsynligvis også være riktig for et miljø, men ikke for et annet. Så her er det kompleksitet som er vår venn og utfordrer» (Rekrutteringsrådgiver C). På bakgrunn av overnevnte argumenter ytrer alle rådgiverne at både innholdet i stillingsutlysningen, hva som kommuniseres ut til jobbsøkerne underveis i prosessen og hvilke målgrupper de retter seg mot, i hovedsak belager seg på hva lederen opplever at den har å tilby i den enkelte stilling. Et sitat fra en av informantene kan illustrere dette:

Det er det som gjør det så utfordrende, men samtidig spennende med Telenor, det er at veldig sjelden så vil du finne svar, eller det å kunne kommunisere en ting som er likt for hele det skipet. (...) Det er derfor man er så avhengig av å snakke med en leder, hva er det du på med hånden på hjerte kan si med din avdeling, hva har dere, hva kan dere tilby (Rekrutteringsrådgiver C).

Det alle informantene derimot mente er det viktigste i møte med *alle* kandidater er å formidle ærlige og realistiske beskrivelser av stillingen og Telenor. Følgende sitat illustrerer dette:

Å være direkte i talen, formidle et budskap som er sant, ikke sitte å overselge noe som ikke eksisterer. Når vedkommende slutter i en jobb og begynner her, også ligner ikke kart og terreng eller stillingsannonsen og hverdagen i det hele tatt, det er jo ordentlig dårlig gjort. Så være litt sånn bevisst på at det er jo mennesker vi har med å gjøre, *liv* vi har med å gjøre (Rekrutteringsrådgiver B).

Det er viktig for informantene å være tydelige på *hvem Telenor er* ovenfor kandidater i rekrutteringsprosessen. Flere av informantene trakk frem organisasjonens hierarkiske struktur som et viktig budskap å formidle dersom det vil ha innvirkning på den nyansattes arbeidshverdag. Følgende sitat illustrerer dette:

Du må stå i det og være selvstendig i det du gjør og tilpasse deg det som fins. Finne kommunikasjonsveier, finne opplysninger osv. for å få framdrift - også tar det tid. Sånn at det der forsøker vi å formidle hele tiden i intervju med kandidater også, for det er bare en del av Telenor. Det er bare sånn det er, så enten så liker du det, eller så liker du det ikke. Også er det noen som liker det, også prater man med dem etterpå og da var det faktisk mer enn man trodde, sånn at det var enda mer utpreget da. Så man får liksom ikke sagt det nok heller. Man må hele tiden formidle hva det innebærer å jobbe her (Rekrutteringsrådgiver A).

Viktigheten av å formidle aspekter ved medarbeidersammensetningen i organisasjonen trekkes frem av en informant:

Og så er det ikke bare bare å komme inn som ung i Telenor fordi gjennomsnittsalderen vår er jo 47, 5 år. Og det er, det er høyt. Så det å være under 30 å komme inn i Telenor, da fokuserer jeg litt på hvordan det er. Ikke noe negativt ved det, men de skal være klar over at de kommer ikke inn til en kjempegjeng med masse nye unge mennesker i et veldig ungt miljø (Rekrutteringsrådgiver B).

Det kan forstås som at rådgivernes interne posisjon, og den organisatoriske kunnskap det medfører, er utslagsgivende i forhold til å formidle budskap til kandidater. Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet fremmet rådgiverne at de i større grad ønsket å vise menneskene bak logoen. Det kan tolkes som at det å formidle hvem som faktisk jobber i Telenor og hva de driver med er noe de anser som betydningsfullt i framtiden. For eksempel kan man i en ny stillingsannonse på Telenors nettsider finne linker til LinkedIn-profilene til de personene den nyansatte vil komme til å jobbe tett med.

Til tross for at informantene snakker mye om at Telenor er en sammensatt organisasjon med utfordringer i forhold til å ha én profil som arbeidsgiver, var det flere aspekter som gikk igjen i rådgivernes beskrivelser. Det fremkommer at Telenor er *fremoverlent*, *innovativt*, *hierarkisk* og med *høy endringstakt*. Det som blir trukket fram som kanskje viser seg som mest unikt er Telenors faglige dybde og bredde. Alle informantene beskriver at det er utrolig mange *dyktige mennesker* innenfor mange ulike fagmiljøer. I tillegg jobber man hele tiden på tvers av disse ulike fagmiljøene, noe som ofte medfører en bratt læringskurve og store muligheter for utvikling. Hvor vidt utviklingsmuligheter er et budskap det er fokus på å formidle eksplisitt og konkret til kandidater i rekrutteringsprosessen, fremkommer som noe uklart, da dette igjen

kan antydes og være avhengig av hva rekrutterende leder kan tilby i den gjeldende avdelingen.

4.2 Hvordan opplever søkerne rekrutteringsprosessen?

De empiriske funn som fremkom i intervjuene med de nyrekrutterte vil nå framstilles. Innledningsvis presenteres de nyansattes *drivere i valg av arbeidsgiver*, da dette kan være en hensiktsmessig referanseramme for å tolke og forstå deres utsagn. Videre vil dataene presenteres gjennom kategoriene *opplevelse av rettferdighet* og *oppfattede budskap*.

4.2.1 Drivere i valg av arbeidsgiver

De nyrekrutterte informantene var svært samstemte i sine uttalelser om hvorfor de ønsket å jobbe i Telenor. Faktorene som ble trukket frem var Telenors *markedsposisjon* i telekommunikasjonsbransjen og at de er *innovative* og *nytenkende* med en fot foran i utviklingen. Følgende sitat belyser dette: «Det er egentlig den posisjonen som Telenor har i markedet, det syns jeg er spennende, fordi de er en markedsleder og har et veldig stort fotavtrykk i Norge, og ikke minst i hele verden også faktisk» (Nyrekruttert A). Følgende sitat belyser viktigheten av innovasjon: «Årsaken til at jeg gikk inn på Telenor sine sider i denne omgangen var veldig fordi at de er de som er lengst ute, veldig ute i front når det gjelder nye teknologier i sammenheng med mobiltelefon da» (Nyrekruttert C). Videre var informantene enige om at virksomhetens *rykte* og *omdømme*, at det er et *stort selskap*, *arbeidsoppgaver* og *arbeidsmiljø* er viktige faktorer i valg av arbeidsgiver. Følgende sitat belyser viktigheten av arbeidsmiljøet: «Arbeidsmiljøet, du må trives med dem du jobber med, og det er litt sånn alfa omega» (Nyrekruttert B).

En av informantene fremmet at arbeidsmiljøet var viktig, men at dette var vanskelig å få vite noe om før man faktisk begynte i en stilling. Betingelser viste seg å komme i andre rekke, og én av informantene belyste at det er noe som gjør seg gjeldende i en eventuell forhandlingsfase: «Betingelsene er jo viktig til slutt, men det er kanskje mer når du, det er kanskje ikke i søkeprosessen, det er mer når du signerer eller når du takker ja til et tilbud» (Nyrekruttert A).

Hvor mye kjennskap informantene hadde til Telenor i forkant av rekrutteringsprosessen var varierende, men den største kilden til informasjon viste seg å være *bekjente* som jobber der. Informantene uttalte at de hadde inntrykk av at Telenor er en god arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø. Følgende sitat kan eksemplifisere dette: «Jeg har flere jeg kjenner som jobber her, som også kan bekrefte at det er et bra arbeidsmiljø, bra betingelser, utviklingsmuligheter» (Rekrutteringsrådgiver A). Kunnskap om Telenor som arbeidsgiver var også tilegnet gjennom egen research og interesse: «Jeg har aldri hatt noen bedriftspresentasjon av Telenor, på min skole eller noe sånt, så sånn sett var det sånn at det jeg visste var selvlært (..) jeg sjekket opp selv på sidene deres og leste om Young Professionals og litt på sånne ting da» (Nyrekruttert C).

4.2.2 Opplevelse av rettferdighet

Søkernes opplevelse av rettferdighet i rekrutteringsprosessen er en betydningsfull innfallsvinkel for å belyse hvordan employer branding praktiseres i rekruttering av nye medarbeidere, da det kan ha store implikasjoner for organisasjonens rykte som arbeidsgiver.

Rekrutteringsprosessene de nyansatte hadde vært igjennom framstod som relativt samsvarte. Alle informantene var i et førstegangsintervju med leder hvor det var fokus på stillingen og det faglige. Deretter gjennomførte de flere ulike tester og fikk tilbakelest testresultatene i et andregangsintervju med rekrutteringsrådgiver og leder. På samme tid viste det seg at det var noe ulik praksis da to av informantene også hadde vært igjennom et tredjegangsintervju med leders leder hvor det stod mellom 2-3 kandidater. En av informantene fortalte også at en annen kollega, i tillegg til leder, var til stede under førstegangsintervjuet og at vedkommende hadde en aktiv rolle. Informantene var enige om at rekrutteringsprosessens mange steg var positivt fordi det sier noe om kvaliteten på de ansatte i virksomheten:

For det første er det jo litt kult at du vet at du har kommet igjennom nåløye, at det er på en måte ikke hvem som helst som gjør det. (..) Man har jo hørt, det er jo ikke lett å komme inn i dette selskapet, det er jo flinke folk som jobber her. Så det er klart at det var jo som forventet at det skulle være såpass, jeg hadde jo blitt litt skuffet hvis de hadde slurvet litt med det (Nyrekruttert A).

Alle de nyansatte beskrev rekrutteringsprosessen som ryddig, strukturert og profesjonell. For eksempel:

Veldig planlagt, tydelig hvilke steg man skulle gjennom. Lederen min da, han var tydeligvis veldig sånn innforstått med alle disse stegene man skulle gjennom. Jeg så at han satt med noen papirer og tok

sikkert avsjekk, nå har jeg spurt om det og gjort det. (...) Jeg synes det var en veldig ryddig prosess, veldig gjennomtenkt egentlig (Nyrekruttert A).

Informantene var samstemte om at metodene som ble benyttet stort sett opplevdes som relevant for stillingen de hadde søkt på. Det ble trukket fram at både spørsmålene som ble stilt, og testene fremstod å måle elementer som var av betydning for den gjeldende stillingen. På samme tid viste det seg at de to informantene som hadde vært igjennom det de kalte for «IQ-test», var samstemte i at den ikke hadde så mye å gjøre med den stillingen de har i dag. Likevel uttrykte de forståelse for hvorfor de skulle gjennomføres da det kunne si noe om dere måte å tenke og resonnere på. Informantene var enige om at det ble tilrettelagt for en god dialog i intervjuene. En av informantene var av en oppfatning om at typiske standardspørsmål i stor grad ble unngått, og at det ga muligheten for mer dynamiske samtaler: «Forskjellen fra andre intervjuer jeg gjorde, så var det vel det at det var lettere å prate flytende (...) de spurte om spørsmål som var mer om stillingen istedenfor å spørre veldig brede spørsmål» (Nyrekruttert C).

Alle informantene fremmet at det var utfordrende å gjennomføre personlighetstesten fordi den krever at du velger mellom ekstreme motsetninger tatt ut av kontekst. Likevel var de enige om at resultatene klarte å oppsummere dem og at det samsvarte relativt bra med hvordan de oppfatter seg selv. De fremmet også viktigheten av at de fikk mulighet til å utbrodere, komme med innspill, eksempler og kommentarer til sine testresultater i andregangintervjuet.

Effektiviteten i rekrutteringsprosessen ble trukket frem som et positivt aspekt av alle informantene. De beskrev hvordan de opplevde rask framdrift i prosessen og at tilbakemeldinger kom på de tidspunktene det hadde blitt sagt at de skulle komme. Følgende sitat belyser effektiviteten: «Jeg husker at jeg la merke til at det var ganske rask tilbakemelding. Faktisk den raskeste jeg har opplevd da, fra noen bedrift» (Nyrekruttert C). Følgende sitat illustrer lojaliteten: «Det var en ganske sånn åpen prosess og de holdt det de lovet hele veien» (Nyrekruttert A).

En av informantene trakk frem at selv om hele prosessen gikk radig, kom jobbtilbudet to dager over i månedsskiftet, noe som resulterte i at det gikk enda en måned med oppsigelsestid i den gamle jobben. Det gikk dermed fire måneder før informanten kunne begynne i Telenor. «De klarte jo liksom ikke helt å time den der datoen da» (Nyrekruttert A).

Innholdet i tilbakemeldingene ble også trukket frem som et viktig aspekt. Det viste seg at det å få tilbakemelding på sitt kandidatur underveis fremmet positive følelser til jobben, organisasjon og selve prosessen. En av informantene beskrev hvordan det å få tilbakemelding på at man har gjennomført et godt intervju og at profilen passer godt til stillingen medfører en større lojalitet til Telenors prosess i form av å takke nei til tilbud fra andre virksomheter med visshet om at Telenor var interessert. Samtidig gir det en selvtillit i forhold til det man presterte i utvelgelsesprosessen som førte til at man kunne senke skuldrene, «slippe seg mer løs», tørre å være mer seg selv og utbrodere mer.

Informasjonen kandidatene hadde fått om seleksjonsmetodene viste seg å være noe varierende. Alle fikk informasjon om *hvilke* tester som skulle gjennomføres. En av informantene hadde også fått godt innblikk i *hvorfor* disse testene skulle brukes, men det hadde oppstått noen uklarheter i forhold til *hvordan* de skulle gjennomføres. Vedkommende hadde i førstegangsintervjuet fått beskjed om at hvis du kommer videre i prosessen vil du få tre dager forberedelsestid til å utføre noen tester. I stedet ringte rekrutteringsrådgiver og informerte om at testene skulle tas innen et døgn, noe som skapte forvirring. En annen informant beskrev at det var god informasjon og forklaring på *hvordan* de skulle gjennomføres: «Det var veldig godt beskrevet på websiden (...) med de testene, du fikk noen prøvespørsmål og sånn før vi begynte. Jeg synes det var veldig bra» (Nyrekruttert A). Men mindre informasjon på *hvorfor* de skulle utføres: «Det var ikke noen sånn forklaring på hva de skulle brukes til eller hvorfor» (Nyrekruttert A).

Tilbakemeldingene og informasjonen de nyansatte fikk, ble oppfattet som ærlige. Det fremkom at de opplevde å få realistiske beskrivelser av både stilling og organisasjon underveis i prosessen. Deres arbeidshverdag viste seg å samsvare i stor grad med hva de ble forespeilet i rekrutteringsprosessen. Egenskaper som *åpen*, *ærlig* og *direkte* fremkom som de egenskaper de nyrekrutterte satte mest pris på hos menneskene de møtte i underveis. En av informantene formulerte det slik: «Jeg synes det var åpent og ærlig og rasjonelt. Det var ikke noe store flotte ord, det var greit» (Nyrekruttert B). Alle informantene ga beskrivelser som tilsier at det var en god interaksjon mellom kandidater og representanter fra Telenor underveis i prosessen. De nyansatte fremmet at det ble tilrettelagt for en *flytende* og *åpen* dialog, noe som også ga mulighet for å komme med spørsmål: «Jeg følte at jeg også fikk spurt om ting som jeg hadde behov for» (Nyrekruttert B).

Selv om ikke ordene ble benyttet direkte, indikerer alle de nyansattes skildringer at de opplevde å bli behandlet med empati og respekt. Informantenes beskrivelser om ærlige og åpne mennesker en *profesjonell* prosess der de opplevde å bli godt ivaretatt underveis underbygger dette. Følgende uttalelse er illustrerende:

Jeg følte selve intervjuprosessen var veldig ryddig og veldig strukturert, og jeg fikk følelsen av at de, for det første så tror jeg de likte mitt kandidatur, det fikk jeg følelsen av, og det er jo alltid positivt. Men jeg følte også at hvis de ikke valgt meg til slutt da, så tror jeg at jeg absolutt hadde følt meg vel ivaretatt i prosessen (Nyrekruttert B).

Ingen av informantene uttrykte at de hadde fått spørsmål som opplevdes som irrelevante, ubehagelig eller diskriminerende. De belyste at de fikk direkte spørsmålsformuleringer på sin personlighet i forbindelse med testresultatene, men at dette heller var positivt fordi det ga dem mulighet til å utdype og fremme sin oppfatning.

4.2.3 Oppfattede budskap

Hvilke direkte budskap om egenskaper ved stilling og organisasjon som ble formidlet i de ulike prosessene varierte. De nyansatte var stort sett enige om hva de ønsket å få vite noe om, men det kom også frem at det var ulike oppfatninger i forhold til hvor viktig det var å få innblikk i organisasjonens grunnlag, som eksempelvis strategi, verdier og visjon. To av informantene fikk en bedriftspresentasjon av Telenor i det første intervjuet med rekrutterende leder. De fikk blant annet innblikk i overordnet virksomhetsstrategi, verdier og definerte målsettinger i den aktuelle avdeling. En av informantene uttrykte at det bidro et enda større ønske om å bli ansatt.

Etter førstegangsintervjuet så fikk jeg jo avklart at dette er jo bare enda mer spennende enn det jeg trodde. Jeg fikk jo faktisk litt innblikk i strategien, det var helt tydelig at Telenor trengte/trenger å gjøre noen grep. (...) Så fikk jeg en veldig god sånn forståelse for hva rollen gikk ut på og at det faktisk virket som, altså at det var en viktig rolle da (Nyrekruttert A).

Den andre informanten beskrev at presentasjonen av Telenor ga innblikk i at det satses stort på kompetanseutvikling i Telenor: «Det hadde en fordel fordi jeg blant annet fikk vite at det var veldig viktig for dem å bygge opp sine ansatte innad i Telenor, lære opp ansatte til å ha den kompetansen de trenger for å nå målene i Telenor» (Nyrekruttert C). Den tredje informanten fikk ingen form for bedriftspresentasjon, men uttrykte at dette heller ikke var så viktig fordi vedkommende visste en del om Telenor fra før.

Arbeidsoppgavene i stillingene viste seg å være tydelig definert og forklart av ledere i det første intervjuet. Flere av informantene poengterte hvor detaljert man hadde gått inn i stillingen: «Det var tydelig at, hvert fall han som styrte prosessen, min leder, var veldig tydelig på hva oppgavene gikk ut på, han hadde en klar formening om denne rollen. (...) hadde det vært litt sånn utydelig og halvveis så er det klart at de hadde trukket ned inntrykket veldig» (Nyrekruttert A). En annen formulerte det slik: «Først reiste jeg på et førstegangsintervju (...) da gikk vi virkelig inn på *benet* på hvordan jobben er» (Nyrekruttert B).

Alle informantene beskrev at de ikke fikk så mye innblikk i arbeidsmiljøet og menneskene, annet enn det de kunne tolke utfra de personene de møtte i prosessen. Desto viktigere ble inntrykket og kjemien man fikk med dem man møtte: «Jeg fikk jo egentlig ikke så mye input på arbeidsmiljøet egentlig. Sånn kulturen og de tingene, men jeg fikk et positivt inntrykk av de som jeg pratet med gjennom prosessen som virket som hyggelige folk» (Nyrekruttert A). Det kan forstås som at oppfattede egenskaper ved leder kan gi en pekepinn på hvordan arbeidshverdagen vil bli: «For det er jo klart at for det første så skal du jo føle at du har en kjemi med den du skal jobbe tettest med, som blir lederen din, og hvis den personen framstår som veldig uryddig og ustrukturert, så er det litt sånn dårlig tegn. Hvordan vil det da bli i en arbeidshverdag» (Nyrekruttert A). En annen uttrykte: «Det er jo på en måte de personene som da representerer Telenor, i form av at du vet at den personen der kommer til å bli sjefen din. Det i forhold til å føle at du har lyst til å jobbe med de menneskene rett og slett. Jeg setter det kjempehøyt. Hvis det hadde vært dårlig da, så hadde det uten tvil påvirket» (Nyrekruttert B).

Flere av informantene etterlyste å få innblikk i det kollegiale aspektet ved arbeidsplassen. En beskrev hvordan miljøet på avdelingen er preget av mye humor, god takhøyde og dyktige, målrettede medarbeidere. De drar på turer, har fredagspils og ulike idrettsgrupper. Dette fikk ikke informanten noe innblikk i underveis i rekrutteringsprosessen. Videre ytret samme respondent at lederen kunne fortalt litt om hvordan året forløper seg i forhold til sosiale begivenheter. En annen beskrev det slik:

Men det vi ikke snakket om sånn sett var det kollegiale. For det er jo og veldig viktig og det er jeg veldig opptatt av. For meg så er det eksempelvis en stor del av den beslutningen i forhold til det å ta en jobb, det er hvordan det er å jobbe der. For å si det sånn. Så jeg var nok litt overrasket over gjennomsnittsalderen, det må jeg innrømme (Nyrekruttert B).

De andre informantene beskrev også at de ikke hadde fått informasjon om gjennomsnittsalderen i organisasjonen og at det hadde vært interessant å vite noe om. Flere ytret at det ikke nødvendigvis hadde vært til Telenors fordel å formidle det. For eksempel:

Jeg spurte en god del om det kollegiale, andre som jobber her, hvordan de var, hvordan de jobber, sant, osv. (...) Men det ble jo ikke akkurat over-kommunisert at alderen er 47, 5 i snitt, det gjorde det ikke. Og det hadde jeg nok kanskje hatt lyst og visst. Det hadde jeg nok. Ja. (..) Men om det nødvendigvis da hadde vært til Telenors fordel å gå ut med det, det er jo en annen ting (Nyrekruttert B).

En annen informant uttrykte at miljøet er noe man registrerer litt uten at det blir sagt så mye om det. Det ble formidlet i intervjuet at det er vanlig å bli lenge i Telenor. Denne informasjonen ble oppfattet av respondenten som et speilbilde på hvordan Telenor er som organisasjon og forsterket at valget av arbeidsgiver var riktig. Informanten anså de ansattes lange fartstid som noe positivt: «Jeg sitter litt som plommen i egget da, siden jeg er den eneste som er ny og kan på en måte dra nytte av alle ressursene da» (Nyrekruttert C). De ansattes alder og erfaring sier også mye om hvor mye god kompetanse Telenor innehar. Alle informantene var samstemte om at det de var mest overrasket over etter tiltredelse var alle de dyktige, kunnskapsrike menneskene. Følgende sitat er illustrerende: «Telenor kan kanskje bli oppfattet litt, altså det er jo litt traust sant, mye tunge prosesser og mye byråkrati (...) men mitt inntrykk sånn sett er at det er nå ganske smarte folk som sitter her og prøver å endre noen greier» (Nyrekruttert A).

Alle informantene trakk frem at det ville vært positivt å treffe andre fremtidige kolleger fra avdelingen underveis i prosessen, enten ansatte med lignende stilling eller essensielle samarbeidspartnere. Dette kunne gi større innblikk i både menneskene og arbeidshverdagen. En av informantene traff en fremtidig kollega på det første intervjuet og belyste at det ga et positivt inntrykk: «Jeg gikk med et inntrykk av at det var et godt miljø på avdelingen, jeg fikk jo møtt en annen person som er min kollega i dag, som også stilte meg noen spørsmål som jeg fikk et godt inntrykk av» (Nyrekruttert C). Videre uttrykte samme informant at kollegaens tilstedeværelse under intervjuet representerte en ekstra interesse, noe som ble betraktet som positivt i forhold til oppfattelse av arbeidsmiljøet på avdelingen.

Det var stor enighet om at Telenors byråkratiske oppbygning, tunge prosesser og satte strukturer, var noe som ble forespeilet og kommunisert underveis i prosessen. Prosjekter på kryss og tvers av ulike fagmiljøer og avdelinger framkom også som et tema i alle rekrutteringsprosessene. Disse aspektene var noe informantene var forberedt på, likevel var

det noe som ble *enda* tydeligere etter oppstart. En annen respondent beskrev det slik: «Firmaet har veldig satte strukturer, det er veldig, det er mindre dynamisk, det oppdager man» (Nyrekruttert B). En av respondentene beskrev at det i forkant var tydelig *at* det var komplekst, men etter tiltredelse hadde vedkommende fått en klarere formening om *hva* som er komplekst. En annen uttalte at det blir nevnt, men ikke konkretisert. Samme informant beskrev hvordan det både i stillingsutlysningen og under intervjuene var fokus på *hva* du skal gjøre, men ikke på *hvordan* du utfører det. Det ble påpekt at dette er viktig, fordi det handler om å koordinere mennesker. Til tross for at det tar tid å komme inn i systemet og at det ligger noen utfordringer i det, uttrykte alle informantene at det å jobbe på kryss og tvers av ulike fagmiljøer er spennende og bidrar til en bratt læringskurve.

Bare en av informantene trakk frem at utviklingsmuligheter var et fokus i rekrutteringsprosessen. Vedkommende fikk inntrykk av at det satses stort på kompetanse og informanten beskrev at det hadde vært en utslagsgivende faktor om Telenor ikke var drømmeselskapet i utgangspunktet. En annen uttrykte at det lå litt i kortene at et selskap med flere tusen ansatte har rom for utvikling internt i selskapet. Hva som ble kommunisert i forhold til goder og betingelser fremkom som noe som gjorde seg mest gjeldende i forbindelse med jobbtilbud eller etter tiltredelse og var ikke et stort tema underveis i prosessen.

4.3 Hvordan samsvarer virksomhetens profil med søkerens opplevelse?

I denne delen presenteres en komparativ analyse av de empiriske data fra de to informantgruppene. Analysen tar for seg koblingen mellom organisatorisk perspektiv og individ perspektiv (se figur 1). Dataene framstilles gjennom de to kategoriene *indirekte markedsføring og søkerens opplevelse av rettferdighet, og direkte markedsføring og søkerens oppfattede budskap*.

4.3.1 Indirekte markedsføring og søkerens opplevelse av rettferdighet

Utviklingen av en profesjonell og effektiv rekrutteringsprosess innad i virksomheten har vært et satsningsområde i Telenor. Den nedfelte rekrutteringspraksisen og rekrutteringsrådgivernes

rolle og kompetanse skal legge til rette for at de har én måte å rekruttere nye medarbeidere på som bærer høy grad av kvalitet. De nyansattes beskrivelser av en ryddig, gjennomarbeidet og profesjonell prosess støtter opp under dette. Videre uttrykte de nyansatte at den representerte en slags kvalitetssikring som sier noe om kompetansenivået til de ansatte i organisasjonen. Rekrutteringsprosessene de nyansatte hadde vært i gjennom var relativt like. De var alle igjennom et førstegangsintervju med rekrutterende leder, gjennomgikk diverse tester og var i et andregangsintervju med rekrutteringsrådgiver og leder. På samme tid viste det seg å forekomme noen variasjoner, som eksempelvis at to var i et tredjegangsintervju og at én hadde blitt intervjuet av en annen kollega i tillegg til rekrutterende leder. Disse forholdene ble derimot ikke tematisert verken i brukerveiledningen eller i intervjuene med rådgiverne.

Rådgiverne var samstemte om at en grundig jobbanalyse skal legge grunnlaget for hvilke seleksjonsmetoder som blir valgt, slik at det som blir målt er relevant for den aktuelle stilling. De nyrekrutterte uttalte i tråd med dette at de så verdien i de testene som skulle gjennomføres, med tanke på stillingen de hadde søkt på. Det kan tolkes som at de ikke så en direkte overførbarhet til stillingens arbeidsoppgaver når det kom til de såkalte «IQ-testene». Likevel hadde de en forståelse av hvorfor de de var av betydning, da de opplevde at testene kunne si noe om deres måte å tenke på, som har indirekte relevans for stillingen.

Rekrutteringsrådgivernes uttalelser og praksisens karakteristikk belyser at det tilrettelegges for at kandidaten skal kunne vise sin bredde, både faglig gjennom førstegangsintervjuet med leder, og personlighetsmessig gjennom tester og andregangsintervju. De nyansatte fortalte at de opplevde å få muligheten til å fremstille et riktig bilde av seg selv og hva de kunne bidra med i rollen. Testresultatene fremkom i tråd med deres egen oppfatning, og om det skulle være noen skjevheter eller mangelfulle fremstillinger, var det tilrettelagt slik at dette kunne komplementeres med innspill fra dem i andregangsintervjuet. I en forlengelse av dette la rådgiverne vekt på at testresultatene ikke skulle være en fasit på hvordan kandidatene er, men et utgangspunkt for en åpen dialog. De nyansattes tematiserte betydningen av å få mulighet til å kommentere, forklare og komme med eksempler på resultatene som fremkom, noe som kan underbygge dette.

Rådgiverne var klare på at det er viktig å informere kandidater om hvilke tester de skal ta, hvordan de skal gjennomføres og hvorfor akkurat disse testene er vesentlig for stillingens innhold. I intervjuene med de nyrekrutterte fremkom noe tvetydighet i forhold til hvordan denne informasjonen ble oppfattet av kandidatene. Alle hadde fått tydelig beskjed om hvilke

tester de skulle ta. Noen hadde derimot fått god forklaring på *hvordan* de skulle utføres, men ikke på *hvorfor*. Andre hadde fått forklaring på *hvorfor* de skulle gjennomføres, men her oppstod det uklarheter med tanke på gjennomførelsen. Det kan altså tolkes som at det er samsvar til en viss grad, da de alle fikk informasjon om utvelgelsesmetodene. På samme tid var ikke den informasjonen de oppfattet like utfyllende og forklarende som rådgiverne ga uttrykk for.

Med henblikk på tilbakemeldingene kandidatene fikk underveis i prosessen, fremmet flere av de nyansatte at det var en god opplevelse å få positiv respons på sitt kandidatur. Det førte i noen tilfeller til at de takket nei til tilbud fra andre virksomheter, i visshet om at Telenor var interessert. Dette ble ikke uttalt som en bevisst handling fra rådgivernes side eller i brukerveiledningen. Om det er det, eller om det er noe som oppstår naturlig i møte med kandidater som egner seg godt for stillingen, er noe uklart. I den forbindelse kunne det vært spennende å få innsikt i avviste søkeres perspektiv, for å kunne belyse om dette er en følelse alle får, eller om det er en forskjell hos de kandidatene som til slutt mottar et jobbtilbud.

Tidspunktet for tilbakemeldinger og avklaringer underveis i prosessen henger sammen med den nedfelte rekrutteringspraksisen og rådgivernes fokus på framdrift og overholdelse av satte tidsfrister. Bakgrunnen for den nedfelte rekrutteringspraksisen var en Lean- prosess for å kunne utarbeide en smidig og effektiv rekrutteringsprosess. Effektivitetsaspektet ble fremhevet og verdsatt av de nyansatte. De beskrev at de opplevde en rask og radig prosess hvor tilbakemeldingene stort sett kom før forventet, og at organisasjonen holdt det de lovet når det kom til avklaringer og tilbakemeldinger. På samme tid ble det trukket fram at jobbtilbudet i et tilfelle kom på et ugunstig tidspunkt, til tross for at rådgiverne fremhevet viktigheten av å prøve og close en kandidat før månedsskifte. Dette kan muligens sees i lys av rådgivernes uttalelser om at uventende faktorer kan dukke opp, som eksempelvis reiser, møter og sykdom hos ledere, og forhindre overholdelse av tidsfrister og gunstig timing for jobbtilbud.

De nyansatte trakk frem at de opplevde tilbakemeldingene og informasjonen de fikk underveis som ærlig og realistisk, og at menneskene de møtte var åpne, oppriktige og direkte. Dette samsvarer i stor grad med både brukerveiledningen og rådgivernes uttalelser om at «en spade er en spade» og at det er viktig at den informasjonen kandidater får i

rekrutteringsprosessen har rot i virkeligheten og samsvarer med den arbeidshverdagen de kommer til å møte, da det faktisk er *liv* de har med å gjøre.

For rekrutteringsrådgiverne var det viktig å tilrettelegge for en god dialog og åpne for at søkeren kunne komme med innspill og spørsmål. Dette samsvarer i stor grad med søkeres beskrivelser av en *flytende og åpen dialog*. Videre ble det å *behandle kandidater med empati og respekt* og *unngå å stille diskriminerende spørsmål* vektlagt i både brukerveiledningen og i rådgivernes uttalelser. En av rådgiverne uttalte også at man kunne komme unna med en del spørsmål så lenge man viste empati underveis. Alle de nyansattes beskrivelser og skildringer av rekrutteringsprosessen støtter opp under at de opplevde å bli behandlet med empati og respekt. De uttrykte at spørsmålene som ble stilt opplevdes som relevante og samtidig direkte, men at dette ga dem ytterligere mulighet til å utdype aspekter som var viktig for stillingen, noe de betraktet som positivt. De beskrev rekrutteringsprosessen som *profesjonell* og at de følte seg ivaretatt underveis.

4.3.2 Direkte markedsføring og søkeres oppfattede budskap

Virksomhetens direkte budskapsformidling viste seg å være noe mindre tydelig og konsistent enn egenskaper ved selve rekrutteringspraksisen, som presentert ovenfor. Forholdets kompleksitet bidrar til å gjøre den sammenligningen mellom de to informantgruppene noe mer utfordrende. Rådgiverne beskrev at Telenor ikke har en klar, enhetlig profil ovenfor jobbsøkere, fordi deres organisasjon byr på så mange ulike miljøer og aktuelle målgrupper. Videre fremkom det at det ikke er gjennomført noen form for analytisk kartlegging av organisasjonens identitet, og at hva som kommuniseres til potensielle medarbeidere i rekrutteringsprosessen stort sett belager seg på hva rekrutterende leder opplever at han eller hun har å tilby på sin avdeling. De nyansattes beskrivelser kunne understreke dette, da deres uttalelser indikerte at de fikk informasjon og innblikk i ulike faktorer og aspekter ved både stilling, avdeling og organisasjon, underveis i prosessen.

De empiriske data fra begge informantgrupper illustrerte at budskapsformidling innenfor noen områder var integrert og godt dekket gjennom den nedfelte rekrutteringspraksisens struktur og egenart, mens andre budskap med stor fordel kunne vært kommunisert tydeligere. Dette vil nå utdypes nærmere. I følge brukerveiledningen og rekrutteringsrådgivernes uttalelser, skal ledere gi en presentasjon av Telenor i førstegangsintervjuet, hvor kandidatene informeres om

eksempelvis virksomhetens mål, strategi, verdier og visjon. Rekrutteringsrådgiverne beskrev at dette var en viktig del av innsalget i møte med en kandidat. Dette samsvarer med de to nyansattes uttalelser om at en slik presentasjon ga dem berikende innsikt og førte til at stillingen og arbeidsplassen ble enda mer attraktiv i deres øyne. En av de nyrekrutterte fikk ikke innblikk i strategi og veien videre, og uttrykte derimot at slik innsikt ikke var av betydning. Disse funnene belyser at det er noe ulik praksis blant rekrutterende ledere, til tross for hva de blir veiledet til å gjøre. Det kan også tolkes som at søkere ikke nødvendigvis oppfatter det som negativt dersom de ikke får dypere innsikt i organisasjonen de har søkt jobb i, men at det å få det, fremmer positive følelser ovenfor stilling og organisasjon. Kandidatenes forutsetninger vil naturligvis også kunne ha innvirkning på viktigheten av dette.

Rekrutteringsrådgiverne uttrykte at deres rekrutteringspraksis inneholder retningslinjer i forhold til å utføre jobbanalyse og kravspesifikasjon i oppstartsfasen av en ansettelse. Det er med på å understøtte at både leder og rådgiver skal ha god oversikt over hva stillingen innebærer og hvilke kompetansekrav det er hensiktsmessig å vurdere. Førstegangsintervjuet med rekrutterende leder er ment for å diskutere fag og stillingen, noe som tilrettelegger for formidling av arbeidsoppgavens innhold. De nyansatte beskrev i samsvar med dette at lederne hadde detaljert kunnskap om stillingens ansvarsområder, og at de i den grad det var mulig visste hva de gikk inn i, samt at deres arbeidshverdag samsvarte med de arbeidsoppgavene de fikk forespeilet i rekrutteringsprosessen. Rådgiverne uttrykte at lønn og betingelser først ble aktuelt i en eventuell forhandlingsfase, noe som var harmonerte med de nyansattes beskrivelser om at betingelser er viktig og grunnleggende, men at det kommer i andre rekke.

De nyrekrutterte uttalte at de ikke fikk noe særlig innblikk i arbeidsmiljøet, menneskene og det kollegiale aspektet ved jobben. Videre poengterte de at dette var viktig for dem, og at det var noe de skulle ønske de fikk vite mer om. På samme tid fremmet rådgiverne betydningen av å informere om slike forhold, eksempelvis uttrykte en informant viktigheten av å informere om alderen på kandidatenes fremtidige medarbeidere. Dette sier noe om at budskapene ikke nådde frem til mottakerne i den grad det kanskje var ønskelig. Dette samsvarer med rekrutteringsrådgivernes uttalelser om at Telenor trenger å bli flinkere på å vise hvem menneskene bak logoen er. De ytret at de ønsket å kommunisere ut mer om mennesker og arbeidsmiljø i fremtiden, blant annet gjennom videoer i stillingsannonser og sosiale medier. De empiriske data belyser likevel at dette ikke blir overkommunisert i direkte møte

kandidater. For å få mer innblikk i det kollegiale arbeidsmiljøet tematiserte alle de nyansatte informantene at det ville vært berikende å treffe flere mennesker fra avdelingen underveis i prosessen. Det ville kunne gi dem andre innfallsvinkler til stillingen, men ikke minst et inntrykk av menneskene og arbeidsmiljøet.

Rådgiverne vektla viktigheten av å formidle at Telenor er en kompleks organisasjon med satte strukturer og prosesser, noe som vil bli en sentral del av arbeidshverdagen i mange stillinger. En av rådgiverne beskrev hvordan de kunne formidle dette underveis, men at nyansatte likevel ble overrasket over hvordan ting fungerte og at det ikke kunne kommuniseres tydelig nok. Dette samsvarer i stor grad med de nyansattes uttalelser om at de fikk innblikk i at man ofte arbeider på kryss og tvers av ulike fagmiljøer i organisasjonen og at selskapets størrelse tilsier at det er en viss byråkratisk struktur. Videre uttrykte de at dette ble *mye* tydeligere og mer *konkret* når de begynte i stillingen og at det i rekrutteringsprosessen kunne vært kommunisert tydeligere *hvordan* arbeidet utføres, ikke bare *hva* som skal gjøres. Alle informantene beskrev at det tar tid å komme inn i systemet, noe som kan tyde på at det kanskje kan være utfordrende å gi jobbsøkere et klart bilde av dette i rekrutteringsprosessen.

Selv om Telenor karakteriseres som en kompleks og sammensatt organisasjon er det noen aspekter som går igjen i *alle* informantenes beskrivelser. Både rådgiverne og de nyrekrutterte trakk frem Telenors bredde og dybde i faglig kompetanse som veldig essensielt i organisasjonen. En av rådgiverne beskrev at den all kompetansen er det aspektet ved organisasjonen de nyansatte blir mest overrasket over når de begynner i Telenor. Det interessante var at de nyansattes uttalelser kunne bekrefte akkurat dette. I tillegg ble det av begge parter trukket fram at kombinasjonen av fagkunnskapen og arbeidskulturen medførte en bratt læringskurve og muligheter for utvikling i virksomheten. Det faktum at de nyansatte ble positivt overrasket over dette etter oppstart belyser at unike karakteristikk ved organisasjonen, som faglig mangfoldighet og dybde, samt de utviklingsmulighetene dette medfører, ikke nødvendigvis blir markedsført direkte i rekrutteringsprosessen. En av de nyansatte trakk frem at utviklingsmuligheter var et tema i prosessen og at det skapte positive følelser til organisasjonen. De andre informantene beskrev at utviklingsmuligheter var noe de kunne tenke seg til på bakgrunn av selskapets størrelse og posisjon.

Budskapsformidling om menneskene, arbeidsmiljøet, arbeidskulturen og utviklingsmulighetene i avdelingen og Telenor var ikke et fokus i den nedfelte praksisen på samme måte som presentasjon av virksomheten og stillingens arbeidsoppgaver. Selv om

rådgiverne fremmet viktigheten av å formidle budskap om disse forholdene, kunne denne kommunikasjonen med fordel vært tydeligere. Rådgivernes ulike praksis i forhold til å benytte data om målgruppens jobbvalgkriterier gjenspeiles også i de nyansattes beskrivelser, i den forstand at de ikke fikk innblikk i flere av aspektene de setter høyt på listen når det kommer til valg av arbeidsgiver. Det understrekes på samme tid at informantene takket ja til stillingen, noe som indikerer at prosessen har gitt dem en positiv opplevelse av organisasjonen til tross for at de ikke fikk like mye innsikt i enkelte aspekter som de kanskje ønsket.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet er det foretatt en framstilling av de empiriske funn som framkom i intervjuene med rekrutteringsrådgivere og nyansatte. For å oppsummere viste det seg at virksomhetens rekrutteringsfunksjon med rekrutteringsrådgivernes rolle og kompetanse, samt den nedfelte gjennomarbeidede praksisen, tilrettelegger for en profesjonell og effektiv rekrutteringsprosess. Denne *indirekte* markedsføringen av virksomheten samsvarer i stor grad med søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen. Virksomhetens *direkte* markedsføring av budskap om stilling og organisasjon samsvarer også mellom de to informantgruppene, i den forstand at dette var mer komplekst. Rådgiverne ytrer at Telenor ikke har en enkel, ren profil ovenfor alle målgrupper, noe som også kom til uttrykk i de nyansattes skildringer. Formidling av budskap om organisasjonens strategi, verdier og visjon og stillingens arbeidsoppgaver er integrert i den nedfelte rekrutteringsprosessen, og fremstår som de aspekter som de nyansatte fikk mest innblikk i. Å formidle budskap om mennesker, organisasjon og utvikling er ikke noe som er nedfelt, og samsvarer med søkerens ønske om at aspekter om arbeidsmiljø og organisasjonskultur kunne vært tydeligere formidlet. Det kan tolkes som at mangelen på analytisk kartlegging av virksomhetens identitet kan være av utslagsgivende karakter i den forbindelse. Når alt kom til alt uttrykte de nyansatte at de hadde fått ærlige og realistiske beskrivelser av jobb og selskap som samsvarte med deres arbeidshverdag. Telenors dybde og bredde i faglig kompetanse framkom som et unikt kjennetegn ved organisasjonen i alle intervjuene. Dette hadde de nyansatte først oppdaget etter oppstart, noe som belyser at dette ikke er noe som blir markedsført direkte til kandidater i rekrutteringsprosessen.

5 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil forholdet mellom forskningsspørsmål og empiriske funn drøftes opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Det er tatt utgangspunkt i selve grunnmuren for oppgavens oppbygning – koblingen mellom organisatorisk perspektiv og individperspektiv (se illustrasjon 1). For å undersøke hvordan employer branding praktiseres i rekruttering av nye medarbeidere, og om det er samsvar mellom virksomhetens profil og søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen, vil drøftelsen rette fokus mot virksomhetens *indirekte markedsføring og søkerens opplevelse av rettferdighet i rekrutteringsprosessen*, samt virksomhetens *direkte markedsføring og søkerens oppfattede budskap*. Det legges hovedvekt på de teoretiske perspektiver som viste seg å være mest relevante for å kunne besvare problemstillingen. Den førstnevnte diskusjon vil ses i lys av Gilliland`s (1993) rettferdighetsdimensjoner, og sistnevnte drøftes opp mot Engelund og Buschhave`s (2009) budskapskategorier. Deretter vil konklusjoner presenteres, før begrensninger ved oppgaven diskuteres. Til slutt vil implikasjoner for teori, praksis og videre forskning framstilles.

5.1 Indirekte markedsføring og søkerens opplevelse av rettferdighet

Fra et organisatorisk perspektiv kan virksomheter markedsføre seg *indirekte* gjennom karakteristikk ved selve rekrutteringsprosessen (Skorstad, 2008). En metaanalyse illustrerte viktigheten av denne type markedsføring og viste at søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen, som eksempelvis rettferdighet, var en de sterkeste predikatorene på organisatorisk attraktivitet og intensjoner om å takke ja til et jobbtilbud (Chapman et. al., 2005). I tråd med dette har Gilliland (1993) identifisert en rekke rettferdighetsdimensjoner som er av betydning for å ivareta søkerens opplevelse av rettferdighet i rekrutteringsprosessen.

Denne oppgavens empiri fremmer at Telenors sterke, interne rekrutteringsfunksjon, med den gjennomarbeidede praksisen og rådgivernes rolle og kompetanse, bidrar til å ivareta søkerens opplevelse av rettferdighet i rekrutteringsprosessen. Rekrutteringspraksisens gjennomarbeidede karakter og strukturelle form, støtter opp under rettferdighetsdimensjonen *formelle karakteristika* som innebærer *administrativt samsvar, jobbrelevans, mulighet til å*

prestere og mulighet til revurdering (Gilliland, 1993). *Administrativt samsvar* dreier seg om at prosedyrer samsvarer over tid og mennesker, og at det er konsistens i seleksjonssystemets innhold, gjennomførelse og tolkning (Gilliland, 1993). I tråd med dette var rekrutteringspraksisen i Telenor utarbeidet blant annet med det formål å øke kvaliteten i rekrutteringsprosessen og utvikle *én felles prosedyre* for rekruttering av nye medarbeidere. Empirien fra de nyansatte informantene kunne underbygge dette. De små variasjoner som fremkom, kan betraktes som at praksisen tilpasses konteksten, snarere enn at rettferdighetsregelen blir brutt. Dette kan begrunnes med at de sannsynligvis ville vært igjennom de samme prosedyrene dersom de søkte på samme stilling i samme avdeling. Rekrutteringspraksisens fokus på gjennomførelse av jobbanalyse og kravspesifikasjon, støtter opp under rettferdighetsregelen *jobbrelevans*. Regelen sikter til om en utvelgelsesprosedyre fremstår som valid eller å måle innhold som er relevant for jobbsituasjonen (Gilliland, 1993). Rådgivernes kompetanse er også essensielt i denne sammenheng, da kunnskaper og ferdigheter om testtaking er utslagsgivende momenter for testresultatenes validitet. Seleksjonsmetodenes oppbygging og tematiske innhold fremkommer som betydningsfulle faktorer for å ivareta reglene *mulighet til å prestere* og *mulighet for revurdering*. For eksempel antyder Gilliland (1993) at intervjuer trolig er den mest egnede metoden i forhold til mulighet for å prestere, da den gir kandidaten mulighet til å uttrykke seg direkte. I samsvar med dette uttrykte de nyansatte at de opplevde metodene som relevante for stillingen, og at de fikk mulighet til male et riktig bilde av seg selv, både gjennom tester og intervjuer som var preget av en flytende og åpen dialog.

Empirien indikerer at rettferdighetsdimensjonen *forklaring* som innebærer *tilbakemelding*, *seleksjonsinformasjon* og *ærlighet*, i stor grad ble tilfredsstillt. *Tilbakemelding* dreier seg om å tilby punktlig og informativ tilbakemelding (Gilliland, 1993). I følge Gilliland (1993) viser flere studier at tidsforskyvninger i rekrutteringsprosessen kan ha negativ effekt på søkerens opplevelse (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991; Rynes, 1991). De nyansattes beskrivelser om en ryddig og effektiv prosess gjenspeiler at rådgivernes rolle innebærer å skynde fremdrift i prosessen, samt at praksisen ble utarbeidet med utgangspunkt i å utvikle en effektiv og smidig produksjonslinje (LEAN). I henhold til Gilliland (1993) antyder empiri fra testlitteratur at reaksjoner til testing var mer fordelaktige blant de individer som hadde fått tilbakemelding på sine testresultater (Lounsbury, Bobrow & Jensen, 1989), noe Telenors rekrutteringsprosess legger til rette for både gjennom andregangsintervjuet og rådgivernes rolle og kompetanse. Empiri fra de nyansatte kunne bekrefte at de fikk informative tilbakemeldinger som var et

godt utgangspunkt for fruktbare samtaleemner. *Seleksjonsinformasjon* innebærer at informasjon og kommunikasjon kan forklare og rettferdiggjøre en beslutning (Gilliland, 1993). De empiriske data belyser noe tvetydighet ved at rådgiverne fremmer viktigheten av å gi kandidater tilstrekkelig informasjon om testene som skal gjennomføres, mens de nyansattes beskrivelser indikerte at det antageligvis er noe ulik praksis blant rådgiverne i forhold til å forklare *hvordan* og *hvorfor*. En studie viste at seleksjonsinformasjon førte til større opplevelse av rettferdighet når det kom til kognitive tester, enn når det gjaldt personlighetstester (Lahuis, Perreault & Fergusson, 2003 i Gilliland & Steiner, 2012). Dette samsvarer med de nyansattes opplevelse av at såkalte «IQ»-tester ikke fremgikk som like relevant for stillingen. Dette illustrerer at noen former for tester krever mer inngående forklaring for å få kandidatens forståelse (Hausknecht et. al., 2004). Seleksjonsinformasjon er en av de mest kostnadseffektive måter å optimalisere rekrutteringsprosessen knyttet til søkerens opplevelse av rettferdighet (Gilliland & Steiner, 2012), og kan forstås som nært knyttet til rettferdighetsregelen *jobbrelevans*, som har vist seg å være av større betydning hos avviste søkere (Gilliland, 1994). Dette belyser at en tydeligere praksis i forhold til å formidle informasjon om utvelgelsesmetodene kan være hensiktsmessig med tanke på virksomhetens employer brand – da det naturligvis er avviste søkere det er flest av. Rettferdighetsregelen *ærlighet* blir ivaretatt gjennom både ledere og rådgiveres fokus på realistiske jobbeskrivelser, som bidrar til å unngå negative reaksjoner som følge av villedende opplysninger (Bies & Moag, 1986 i Gilliland, 1993).

Rådgivernes personlige egenskaper fremkom som betydningsfulle faktorer for å ivareta rettferdighetsdimensjonen som *mellommenneskelig behandling* som omfatter *toveiskommunikasjon, spørsmålenes forsvarlighet og behandling av kandidater*. I henhold til Gilliland (1993) fremmet rådgiverne viktigheten av å vise empati og behandle alle kandidater med respekt, ikke stille spørsmål som invaderer kandidatens privatliv, samt gi kandidater mulighet til å komme med innspill og spørsmål (Tyler & Bies, 1990). Disse momentene samsvarer med de empiriske data fra intervjuene med de nyansatte. En tidligere nevnt studie av Saks og Uggerslev (2009) viste at vennlige og presentable rekrutteringsmedarbeidere var av stor betydning for søkerens opplevelse av rettferdighet. Dette kan sees i sammenheng med de nyansattes uttalelser om at kjemien de fikk med menneskene de møtte underveis, spesielt de som skulle bli deres fremtidige leder, var avgjørende for deres ønske om å jobbe der. Det kan tenkes at ledernes fremtreden i stor grad er basert på deres personlige egenskaper, men at også rådgivernes rolle og rekrutteringspraksisens veiledende verktøy kan bidra til å

bevisstgjøre ledere, og at de dermed fremstår som ytterligere ryddige og profesjonelle. Dette kan forstås som bidragsgivende for søkerens opplevelse av rettferdighet knyttet til rettferdighetsdimensjonen *mellommenneskelig behandling*, men også til dimensjonene *formelle karakteristikk* og *forklaring*.

Overnevnte drøftelse indikerer at Telenor lykkes med å markedsføre seg indirekte ovenfor potensielle medarbeidere gjennom karakteristikk ved selve rekrutteringsprosessen. Empirien kunne bekrefte at Gillilands (1993) rettferdighetsdimensjoner ble ivaretatt og at disse har en betydningsfull rolle for søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen. Flere av informantene uttrykte direkte at dersom det ikke hadde vært ryddighet og kvalitet over rekrutteringsprosessen og menneskene de møtte underveis, ville det kunne svekket deres ønske om å bli ansatt. På samme tid fremkom to aspekter i empirien fra intervjuene med de nyansatte som ikke inkluderes i Gilliland's (1993) modell, men som likevel kan være hensiktsmessige bidrag for å optimalisere rekrutteringspraksiser med det formål å styrke virksomhetens employer brand. Det ene er at de nyansatte fikk et større ønske om å bli med videre i prosessen når de fikk *positiv respons på sitt kandidatur*. Det andre er søkerens ønske om *mulighet for interaksjon med fremtidige kolleger*. Førstnevnte kan muligens ikke betraktes som en rettferdighetsregel da det vil kunne føre til forskjellsbehandling mellom kandidater. Det kan tenkes at sistnevnte kan ha innvirkning på søkerens opplevelse av rettferdighet gjennom at det er flere «beslutningstakere». Uansett, sett fra et employer branding-perspektiv og med henblikk på «The War for Talent», vil kanskje inkludering av disse momentene kunne være utslagsgivende for å opprettholde søkerens interesse. Saks og Uggerslevs (2009) studie kan understøtte at mulighet for interaksjon med medlemmer av organisasjonen gjennom sitt besøk var svært betydningsfulle faktorer knyttet til søkerens opplevelse. På samme tid er det økonomiske aspekter å vurdere i denne sammenheng, da det kan være kostbart og tidkrevende å involvere mange medarbeidere i rekrutteringsprosesser.

Organisatoriske forhold for å tilfredsstillere rettferdighetsdimensjoner

Gilliland (1993) inntar et individperspektiv og inkluderer ikke hvilke organisatoriske forhold som forutsettes for at rettferdighetsdimensjonene skal kunne tilfredsstilles. Dette kan i denne sammenheng anses som noe mangelfullt, da oppgaven argumenterer for å rette fokus mot virksomhetens rekrutteringspraksis på organisasjonsnivå. Som fremhevet viser de empiriske data at rekrutteringsrådgivernes rolle, kompetanse og personlige egenskaper er de viktigste

faktorer for at rettferdighetsreglene blir i varetatt. Rekrutteringspraksisen og dens veiledende verktøy er også bidragsgivende, men den er igjen utarbeidet og styrt av rådgiverne. Det understrekes at ledere også spiller en viktig rolle, men det kan tolkes som at de har behov for oppfølging og veiledning for å kunne optimalisere sine rekrutteringsprosesser. I henhold til både teoretiske perspektiver og empiriske funn, vil det her argumenteres for at organisatorisk perspektiv og individperspektiv kan betraktes i et vekselvirkningsforhold, da de begge kan ha nytteverdi for hverandre i arbeidet med employer branding og rekruttering. Som beskrevet i kapittel 2, inkluderer Breaugh (2012) begge perspektiver i sin differensiering av stadier i rekrutteringsprosessen. Likevel retter han fokus på hvilke forhold som kan påvirke søkeren, men vier ikke oppmerksomhet til *hvordan* disse forholdene kan tilrettelegges i praksis.

Rettfærdighetsdimensjoner – grunnmuren for employer branding i rekrutteringssammenheng?

I henhold til Gilliland (1993) er mange av rettferdighetsdimensjonene viktigere og mer fremtredende når de *ikke* blir overholdt enn når de blir tilfredsstilt. Selv om de nyansatte uttrykte at de opplevde en profesjonell og ryddig prosess, var dette noe de også forventet av et selskap som Telenor. Det kan tolkes som at tilfredsstillelse av rettferdighetsdimensjoner derfor dreier seg mer om å forebygge skader på virksomhetens employer brand, fremfor å styrke det. Likevel kan det betraktes som en fundamental grunnmur, og at den direkte markedsføringen er reisverket som videre kan *styrke* brandet.

5.2 Direkte markedsføring og søkerens oppfattede budskap

Fra et organisatorisk perspektiv kan virksomheter markedsføre seg direkte gjennom budskap som formidles om organisasjon og stilling (Skorstad, 2008). Chapman et. al. (2005) metaanalyse bygger opp under dette og viser at søkerens oppfattede egenskaper om stilling og organisasjon var den andre sterke predikatoren på utfall som organisatorisk attraktivitet og intensjoner om å takke ja til et jobbtilbud. Engelund og Buschhave (2009) foreslår å betrakte Employer Value Proposition (EVP) som en budskapsplattform som inkluderer organisasjonens styrker innenfor seks ulike områder; *grunnlag, arbeid, mennesker, organisasjon, muligheter og goder*. Da kategoriene tar utgangspunkt i resultater fra en omfattende undersøkelse som identifiserte sentrale jobbvalgkriterier hos den moderne

medarbeider, ble det i kapittel 2 argumentert for at de kan betraktes som fruktbare retningslinjer når det gjelder budskapsformidling i rekrutteringsprosessen. I de empiriske data fremkommer det at rådgiverne antakeligvis har en mer kollektiv praksis og en klarere profil når det kommer til indirekte markedsføring og egenskaper ved selve rekrutteringsprosessen, enn når gjelder budskap som skal formidles direkte til kandidater.

Budskapsformidling innenfor kategoriene *grunnlag* og *arbeid* er innvevd i den nedfelte rekrutteringspraksisen og blir derfor godt dekket gjennom jobbanalysen, førstegangsintervjuet med fokus på stilling og fag, og lederes presentasjon av Telenor og avdelingen. Engelund og Buschhave (2009) understreker i henhold til dette at det er vesentlig å analysere hva stillingen består av for å kunne markedsføre og selge den inn på best mulig måte i rekrutteringsprosessen. De empiriske data viste at innsikt i strategi, mål, verdier og visjon fremmet positive følelser hos søkerne, men ikke negative reaksjoner hos søkere som ikke fikk innsikt i dette. De nyansatte etterlyste derimot mer konkret informasjon om kategorien *mennesker*, spesielt forhold som kollegialitet og arbeidsmiljø, samt informasjon om aspekter innenfor kategorien *organisasjon*, som organisasjonsstruktur og kultur; *måten* å jobbe på. Det fremkom at budskapsformidling innenfor disse kategoriene varierer i mye større grad fra prosess til prosess, og at det også formidles noe mindre konsekvent. Disse funnene var noe overraskende da rådgiverne uttrykte viktigheten av å kommunisere slike forhold. På samme tid beskrev de Telenors kompleksitet som en utfordrer i forbindelse med budskapsformidling, og at det som kommuniseres i stor grad belager seg på hva ledere opplever at de kan tilby på sin avdeling. De nyansattes uttalelser understreket rådgivernes påstand, i den forstand at deres beskrivelser også representerte variasjoner.

Informasjon om aspekter innenfor kategorien *muligheter* ble ikke tematisert like stor grad verken av rådgiverne eller de nyansatte. I henhold til resultatene fra Universum og de empiriske data fra de nyansatte kan det tolkes som at faglig utvikling er viktig, men ligger innbakt som en viktig faktor i de andre driverne. Eksempelvis kan både det faktum at det er et stort selskap, utfordrende og spennende arbeidsoppgaver, samt arbeidskulturen; *hvordan* man jobber, være betydningsfulle faktorer for faglig utvikling. «Utvikling» er et av ordene som møter deg i banneren over stillingsannonsene på Telenor.no. I strategidokumentene er også utvikling av de ansattes kompetanse fremmet som en viktig målsetting for å nå virksomhetens strategiske ambisjoner. Likevel kan det tolkes som at det ikke overkommuniseres i rekrutteringsprosessen hvordan Telenors arbeidskultur tilrettelegger for uformell læring, eller

hvordan det satses på formell opplæring. De empiriske data fra begge informantgruppene harmonerte i uttalelsene om at *goder* først var noe som var interessant i forbindelse med jobbtilbud og en eventuell forhandlingsfase. Empirien belyser av den grunn at kategorien ikke er like essensiell i de første fasene av en rekrutteringsprosess. På samme tid kan det tolkes som at de nyansatte kunne tenke seg til at et selskap som Telenor har mulighet til å matche de betingelser og krav som stilles, og at disse aspektene kunne vært interessant å vite noe om tidligere i prosessen dersom det var snakk om en stilling i et mindre selskap både når det kommer til annerkjennelse, omdømme, markedsposisjon og størrelse.

Den manglende konsistens og tydelighet i budskapsformidlingen kan se ut til å bunne i at det ikke er foretatt en analytisk kartlegging av organisasjonens og avdelingenes sentrale, vedvarende og unike karakteristikk. I henhold til Engelund og Buschhave (2009:106) må budskapene ha rot i virkeligheten og samsvare med medarbeidernes opplevelse av arbeidsplassen, dersom en skal lykkes med employer branding. Videre hevder Engelund og Buschhave (2009) at det ideelle er om alle medarbeidere deltar i kartleggingen, fordi det er viktig å være oppmerksom på subkulturer og interessegrupper i organisasjoner. Rådgiverne argumenterte i tråd med Engelund og Buschhave (2009) for at en slik kartlegging ville vært utfordrende da Telenor er en så sammensatt organisasjon med så mange ulike miljøer og oppfatninger. Selv om de ikke kan profilere seg likt ovenfor alle målgrupper, skal de likevel fronte hele Telenor. Dette samsvarer med Engelund og Buschhaves (2009:32) påstand om at potensielle medarbeidere utgjør en kompleks målgruppe som krever ulik profilering. På samme tid poengterer de at employer branding handler om å skape *et* sterkt, samlet employer brand som tar utgangspunkt i arbeidsplassens unike identitet og er dekkende for alle arbeidsplassens avdelinger og profesjoner, men som samtidig gir rom for lokale fortolkninger på tvers av jobbmålgrupper og kulturer (Engelund & Buschhave, 2009:32). Innledningsvis i denne oppgaven ble det argumentert for at det ville rettes fokus mot hvordan employer branding praktiseres i en konkret HR-aktivitet, og ikke mot utarbeidelse av slagord og kampanjer og plassering av disse. Employer branding-litteratur legger i stor grad vekt på sistnevnte, og på bakgrunn av empirien fra denne studien, kan det argumenteres for at denne tilnærmingen er noe snever. De empiriske data fra intervjuene med de nyansatte viste at de var opptatt av å få vite mer om arbeidsmiljøet på den aktuelle avdeling, menneskene som jobber der og *hvordan* man jobber sammen. Dette belyser at det i tillegg til å spille på et helhetlig employer brand som gir rom for fortolkninger, bør åpnes opp for å *konkretisere* og

tilpasse hva som formidles med utgangspunkt i karakteristikker ved den gjeldende avdeling. Det kan tenkes at en analytisk kartlegging av alle avdelinger ville kunne bidra til en ytterligere bevisstgjøring hos ledere, samt at hva som tilbys i rekrutteringsprosessen (EVP), ikke bare belager seg på lederens oppfatning supplert med veiledende råd fra rådgiverne, men representerer alle medarbeidernes oppfatning av hva som er unikt, sentralt og vedvarende ved den gjeldende avdeling. De samlede data fra avdelingers kartlegging, vil sannsynligvis være et godt grunnlag for å skape *et* helhetlig overordnet brand for hele Telenor, som videre kan tolkes, tilpasses og konkretiseres til den aktuelle setting. Naturligvis er det en økonomisk vurderingssak da det kan være omfattende og gjennomføre slike kartlegginger. Og som det fremkommer i de empiriske data er dette noe Telenor har nedprioritert. Engelund og Buschhave (2009) beskriver at en løsning på økonomiske og praktiske utfordringer er å generalisere med utgangspunkt i data som fremkommer i fokusgrupper.

På bakgrunn av overnevnte drøftelse kan det tolkes som at det Backhaus og Tikoo (2004) beskriver som første fase i employer branding prosessen, å utvikle employer value proposition, ikke er prioritert, noe som for ringvirkninger for fase to; ekstern markedsføring. Det kan tolkes som at den minimale satsningen på employer branding i Telenor setter visse rammer i forhold til hva rådgiverne får utrettet, tross sin kompetanse og sitt engasjement. I forlengelse av å vite *hva* man kan tilby, ytrer Engelund og Buschhave (2009) viktigheten av å *forstå* arbeidstakere på dagens jobbmarked. I de empiriske data fremkom det at det var noe ulik praksis blant rådgiverne i forhold til hvor aktivt data fra Universum ble benyttet i rekrutteringsprosessen. De nyansattes beskrivelser belyser at deres jobbvalgkriterier samsvarer med resultater fra undersøkelser som European Employee Index og Universum. Av den grunn kan det tolkes som at det å utarbeide en felles praksis for hvordan slike data kan benyttes kan være hensiktsmessig for å optimalisere rekrutteringspraksisen i lys av employer branding.

Opgavens empiriske data kan bekrefte at Engelund og Buschhave`s (2009) budskapsplattform kan være et nyttig veiledende verktøy for å praktisere employer branding i rekruttering av nye medarbeidere. Empiri og teori belyser også hvordan et employer branding-perspektiv kan supplere og komplementere en sentral HR-funksjon som rekruttering. Da det er presisert, understrekes det at noen av kategoriene i Engelund og Buschhave`s (2009) budskapsplattform er brede og omfatter mange momenter. Empirien illustrerer at det er noen aspekter de nyansatte er mer opptatt av enn andre. Det kan av den

grunn betraktes som et nyttig veiledende verktøy, men at det kreves en videre avgrensning basert på organisatorisk identitet og aktuelle målgrupper. Som nevnt tidligere i diskusjonen kan det tolkes som at fruktbar budskapsformidling i seg selv ikke er tilstrekkelig, dersom søkerens opplevelse av rettferdighet ikke blir ivaretatt (Gilliland, 1993). Da det er presisert, vil det avslutningsvis være interessant å rette fokus mot et konkret utviklingspotensial hos Telenor i arbeidet med employer branding; *markedsføring av virksomhetens indre reservoarer av menneskelig kapital*.

Indre reservoarer av menneskelig kapital

Alle informantenes beskrivelser av en organisasjon med mye fagkompetanse innenfor mange ulike fagfelt, og en arbeidskultur som strekker seg på kryss og tvers av disse, maler et bilde av noe som muligens kan representere noe sentralt, vedvarende og unikt ved Telenor. Det fremkom at dette ikke ble markedsført direkte i rekrutteringsprosessen, men var noe de nyansatte hadde oppdaget i etterkant av tiltredelse. Dette aspektet innehar også mange potensielle spirer som kan blomstre i en eventuell markedsføringskontekst- *utvikling, innovasjon, arbeidskultur, mennesker og arbeidsmiljø*. I henhold til dette uttrykker Martin et al., (2005:77) at employer branding bygger på en erkjennelse og utvikling av virksomhetens indre reservoarer av menneskelig kapital – *kunnskapen og erfaringene som flyter gjennom organisasjoner og relasjonell kapital i form av organisasjonskultur*. Virksomhetens eneste mulighet til å differensiere seg fra sine konkurrenter består i å profilere seg på det som ikke kan kopieres – organisasjonens identitet, kultur og verdier (Backhaus & Tikoo, 2004:506). Flere studier støtter også opp under dette og viser at abstrakte og immaterielle karakteristikk ved organisasjonen er mer utslagsgivende å markedsføre i forhold til organisatorisk attraktivitet, enn objektive instrumentelle egenskaper (Slaughter et. al, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). Telenors organisatoriske identitet fremkommer i empirien som preget av kompleksitet og mangfold. Med all sin kunnskapsrike menneskelige kapital innenfor mange ulike fagmiljøer, og en organisasjonskultur som bærer preg av menneskelige relasjoner på kryss og tvers, kan den forstås som unik og atypisk. Det kan tenkes at en strategisk plan for direkte markedsføring av disse aspekter vil kunne tiltrekke ytterligere ung, talentfull arbeidskraft i fremtiden. Som en av informantene uttalte: «Det handler om et forarbeid som skal så noen frø, og så kan du høste fruktene om noen år» (Rekrutteringsrådgiver B).

5.3 Konklusjon

Denne oppgaven bygger på en oppfatning om at menneskelige ressurser er av stor betydning for virksomheters konkurransefortrinn. Kampen om talentfull arbeidskraft stiller nye krav til virksomheters rekrutteringsfunksjon, og det bør være av stor interesse for organisasjoner å søke mer kunnskap om hvordan employer branding kan fungere som et nyttig verktøy i møte med dagens arbeidstakere. På bakgrunn av dette ble det innledningsvis stilt følgende spørsmål: *I rekruttering av nye medarbeidere, hvordan praktiseres employer branding? Er det samsvar mellom virksomhetens profil og søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen?*

For å belyse problemstillingen er det argumentert for at organisasjoner kan profilere seg på to ulike måter i denne sammenheng; gjennom karakteristikker ved selve prosessen, og gjennom formidling av konkrete budskap. For å undersøke hvordan Telenor markedsfører seg indirekte gjennom karakteristikker ved rekrutteringsprosessen, og hvordan dette oppleves av søkerne, er det tatt utgangspunkt i Gilliland`s (1993) rettferdighetsdimensjoner. I denne drøftelsen framkom det at Telenors interne rekrutteringsfunksjon, med den gjennomarbeidede rekrutteringspraksisen og rekrutteringsrådgivernes rolle og kompetanse, er utslagsgivende for at virksomheten lykkes i å markedsføre seg indirekte ved å ivareta søkerens opplevelse av rettferdighet. Empirien understøtter mye av den forskningen som er gjort på søkerens opplevelse av rettferdighet, og kan bekrefte at Gilliland`s (1993) perspektiv er en hensiktsmessig tilnærming for å optimalisere rekrutteringspraksiser fra et employer branding-perspektiv. Det viser seg at denne tilnærmingen ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for å styrke virksomhetens employer brand, men at rekrutteringsprosessen også bør betraktes som en kommunikasjonskanal for å formidle budskap om organisasjonens identitet.

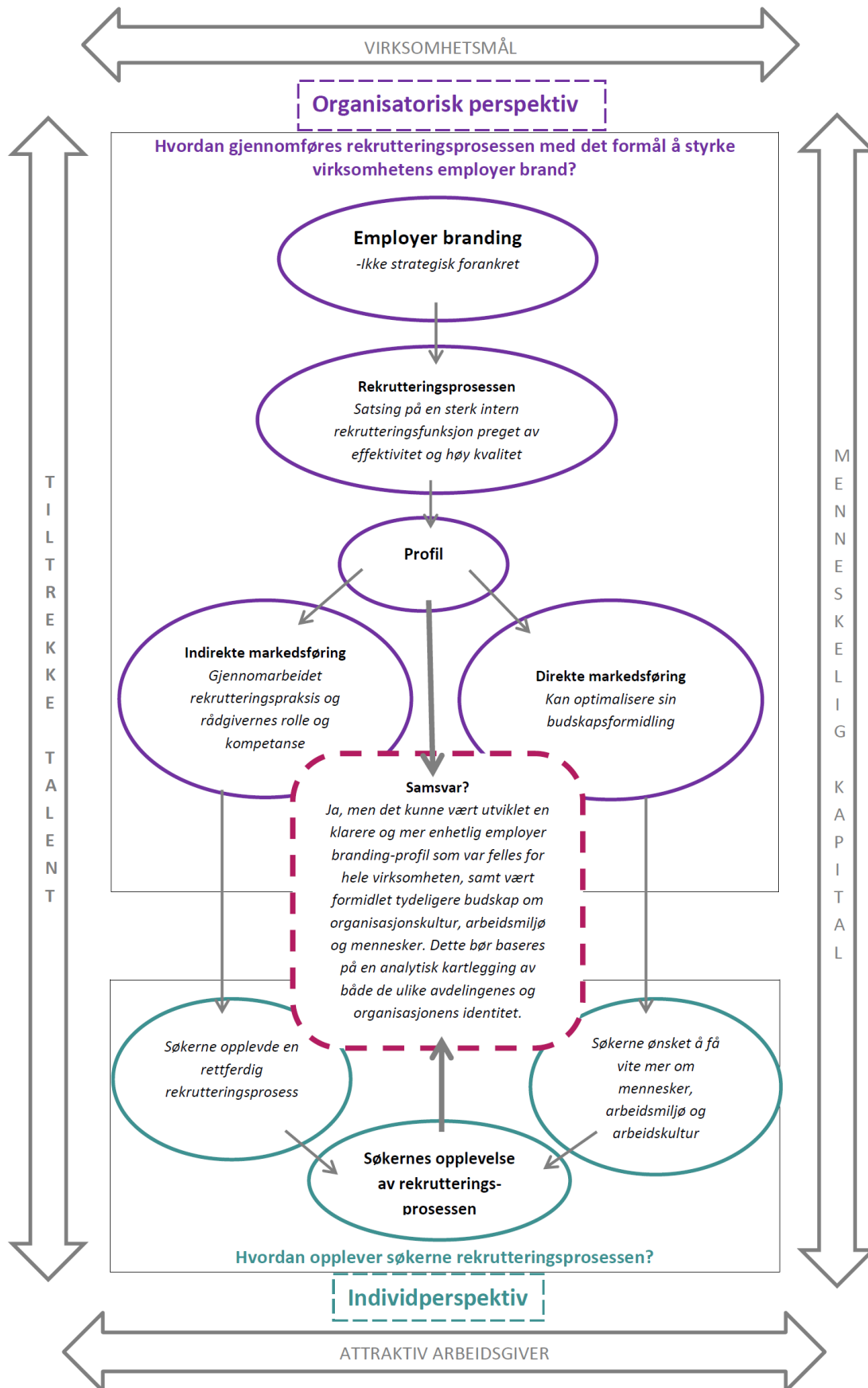
Telenors direkte budskapsformidling, og søkerens oppfatning av disse, er undersøkt i lys av Engelund og Buschhave`s (2009) budskapsplattform. Informasjon innenfor noen av kategoriene kommuniseres tydelig da de er integrert i den nedfelte praksisen. På samme tid er det ikke investert i en analytisk kartlegging av organisasjonens identitet, noe som ser ut til å få implikasjoner for både utviklingen av en helhetlig profil, samt hva som formidles av budskap om organisasjonskultur, arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter. Empiri fra intervjuene med de nyansatte og resultater fra undersøkelser som kartlegger den moderne medarbeiders jobbvalgkriterier, illustrerer at Engelund og Buschhave`s (2009) budskapskategorier kan være et hensiktsmessig perspektiv for å utvikle attraktive rekrutteringspraksiser i arbeidet med å

styrke sin posisjon på arbeidsmarkedet. Telenor har et forbedringspotensial i forhold til å ha en strategisk plan og kollektiv praksis for hvordan dataene om målgrupper skal benyttes - *hva* det er hensiktsmessig å formidle til *hvem*. Det faktum at employer branding ikke er strategisk forankret i Telenor virker å være en begrensende faktor for rekrutteringsrådgivernes praktisering av direkte budskapsformidling til kandidater i rekrutteringsprosessen, da de viser stor interesse for «å vise menneskene bak logoen».

Virksomhetens profil samsvarer med søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen i den forstand at rådgivernes bevisste selvfremstilling av sin rolle og praksis, med høyt fokus på kvalitet og ivaretagelse av kandidater, samsvarer med de nyansattes beskrivelser av en profesjonell, ryddig og attraktiv rekrutteringsprosess. Forholdet mellom virksomhetens profil når det gjelder formidling av direkte budskap om organisasjonens identitet, og søkerens oppfatning av disse, er derimot noe mer komplekst og sammensatt. Det fremkommer at Telenor ikke har én helhetlig profil ovenfor arbeidstakere, noe som reflekteres gjennom de nyansattes varierte beskrivelser. Det kan tolkes som at de ikke har en konkret og klar plan for å formidle budskap om aspekter som arbeidsmiljø, organisasjonskultur og muligheter for faglig utvikling, noe som gjenspeiles i de empiriske data fra de nyrekrutterte. Dette forholdet byr på noe mer nyanserte funn, da viktigheten av å formidle budskap om disse aspektene ble tematisert av rådgiverne, på samme tid som de nyansatte etterlyste å få mer inngående informasjon om dette. Det kan altså konkluderes med at det er samsvar, men at det på den ene siden er et sterkt positivt samsvar, mens det på den andre siden er noe svakere samsvar, som ikke er ideelt for organisasjonen - sett fra et employer branding-perspektiv. Tvetydigheten i dette forholdet belyser at dette er aspekter rådgiverne ønsker å forbedre, men at det trengs klarere retningslinjer fra «øvre hold», for at det skal fungere i praksis.

Det kan tenkes at oppgavens metodiske fremgangsmåte, som bygger på det dialektiske forholdet mellom teori og empiri, er en bidragsgivende faktor til at empirien i så stor grad understøtter teorien. Teori har vært utgangspunktet for samtaleemnene som ble tatt opp, og empirien har vært styrende for hvilken teori som ble mest relevant å vektlegge. Til tross for at empirien styrker begge teoriene, belyser den på samme tid at det ikke er tilstrekkelig å betrakte rettferdighetsdimensjoner og budskapsformidling som isolerte enheter. Oppgaven har også illustrert at det er gjort lite forskning og teoriutvikling både innen employer branding og rekruttering på organisasjonsnivå. Det argumenteres av den grunn for å benytte den teoretiske og empiriske forankring på feltet om søkerens opplevelse i utviklingen av attraktive

rekrutteringspraksiser. Oppgavens empiri styrker betydningen av vekselvirkningsforholdet mellom organisasjon og individ - organisatoriske forhold legger til rette for individets opplevelse, og søkeres opplevelse har innvirkning på aspekter av organisatorisk interesse. På bakgrunn av disse konklusjoner argumenteres det for å integrere alle fire perspektiver; *rettferdighetsdimensjoner, budskapsformidling, organisasjon og individ, i et felles teoretisk rammeverk*. På denne måten kan de komplementere og supplere hverandre, og fungere som et veiledende verktøy i virksomhetens optimalisering av rekrutteringspraksiser - i lys av employer branding. I denne oppgaven er det gjort et forsøk på en slik tilnærming og et integrert rammeverk ble presentert i kapittel 2. Modellen vil nå presenteres på nytt, og inkludere studiens hovedfunn (se illustrasjon 2).



Figur 2: Illustrasjon teoretisk rammeverk med hovedfunn (forfatterens konstruksjon)

5.4 Begrensninger ved oppgaven

Denne oppgaven kunne fått en mer dyptgående dimensjon dersom flere informantgrupper var representert. Som nevnt tidligere ville intervjuer med avviste søkere og søkere som har takket nei til jobbtildbud i Telenor vært hensiktsmessig for å belyse søkerens opplevelse av rekrutteringsprosessen fra flere perspektiver. Som argumentert for, er disse perspektivene av minst like stor betydning med tanke på employer branding. Ledere spiller også en viktig rolle i Telenors rekrutteringsprosesser. Intervjuer med ledere som nylig har ledet en rekrutteringsprosess i samråd med rekrutteringsrådgiver ville også kunne vært en hensiktsmessig innfallsvinkel. Det er av betydning å reflektere over hvilke resultater som kunne fremkommet dersom man inntok en kvantitativ metodisk tilnærming. Det kan tenkes en slik vinkling ville kunne gi et bredere bilde, spesielt av søkerens opplevelse, da man hadde hatt muligheten til å studere flere informanter. Med en slik tilnærming ville også informantene vært helt anonyme og det kan tenkes at det kunne bidratt til enda mer oppriktige besvarelser, og man ville kunne generalisere funnene i mye større grad. Som argumentert for i kapittel 3, var det på bakgrunn av oppgavens omfang og tidsperspektiv, et ønske om å gå i dybden snarere enn i bredden, og en kvalitativ tilnærming ble valgt. En kombinasjon av disse to tilnærmingene ville sannsynligvis kunne løfte oppgaven opp et nivå, ved at man da fikk innblikk i både informantens refleksjoner, og samtidig fikk en større gruppe informanter som kunne belyse problemstillingen.

Et annet aspekt som kan anses som en begrensning ved oppgaven er at litteraturen om employer branding er på et tidlig stadium både når det kommer til teoriutvikling og forskning. Det hadde vært ønskelig dersom litteraturen omkring employer branding var preget av mer akademisk tyngde. På samme tid var nettopp dette selve motivasjonen og utgangspunktet for å skrive oppgaven – å kaste lys over viktigheten av teoriutvikling og forskning på hvordan employer branding kan praktiseres i en konkret HR-aktivitet. Oppgavens problemstilling gjorde det ytterligere nødvendig å benytte noe litteratur egnet for praktikere i arbeidslivet, da de få artiklene som eksisterer på akademisk nivå i stor grad diskuterer *effektene* og *konsekvensene* av employer branding. Da dette er trukket frem, presiseres det at relevant støttelitteratur er benyttet for å forsterke og underbygge, og at teori og forskningslitteratur om søkerens opplevelse av rekrutteringsprosesser bidrar til å gi oppgaven akademisk tyngde da dette er et velutviklet og modent fagfelt.

5.5 Implikasjoner

Overnevnte drøftelse har identifisert noen implikasjoner for praksis, teori og videre forskning som nå vil presenteres.

Teoretiske implikasjoner

Forskning og teori om hvordan employer branding kan komplementere HR-funksjoner, er på et tidlig stadium. Denne oppgaven belyser at det er behov for å rette fokus mot akademisk teoriutvikling på feltet. De teoretiske perspektiver og empiriske funn som er presentert, illustrerer at kunnskapen som eksisterer om søkerens opplevelse av rekrutteringsprosesser kan være av stor nytteverdi for å utvikle organisasjoners rekrutteringspraksiser i tråd med de samfunnsmessige utfordringer. Av den grunn fremmes betydningen av å utvikle et felles teoretisk rammeverk som integrerer både organisatorisk perspektiv, individperspektiv, rettferdighetsdimensjoner og direkte budskapsformidling. Disse forholdene kan ha nytteverdi for hverandre og bidra til å optimalisere virksomheters rekrutteringspraksiser i kampen om talentfull arbeidskraft. Det kan forstås som at teoriutvikling om employer branding i rekrutteringskontekst bør fokusere på å fremheve budskapsformidling om *mennesker og organisasjon*. Det viser seg at disse aspekter er viktig for dagens jobbtakere, samtidig som de ikke ligger naturlig latent som en innstøpt funksjon i rekrutteringspraksiser i samme grad som presentasjoner av virksomheters *grunnlag* og fremstilling av stillingens *arbeid*.

Praktiske implikasjoner

Opgavens diskusjon belyser noen praktiske implikasjoner som kan være formålstjenlig å ta i betraktning i virksomheters arbeid med å optimalisere sine rekrutteringspraksiser i lys av employer branding. Gillilands (1993) rettferdighetsdimensjoner og Engelund og Buschhave`s (2009) budskapsplattform kan betraktes som gode retningslinjer med tanke på å ivareta søkerens opplevelse av rettferdighet og oppfattede budskap, som igjen kan ha konsekvenser for virksomhetens employer image og dermed dens posisjon i «The War for Talent». Videre bør virksomheter ha en klar og tydelig kommunikasjonsplan i forhold til å informere om seleksjonsprosedyrer, ved å inkludere både *hva*, *hvordan* og *hvorfor*. Seleksjonsinformasjon viser seg å være den mest kostnadseffektive rettferdighetsregelen å optimalisere. Den har sammenheng med rettferdighetsregelen jobbrelevans, som viser seg å ha størst effekt på opplevelse av rettferdighet hos avviste søkere, og kan derfor være av stor betydning for

virksomhetens employer brand. Oppgavens empiriske data og tidligere forskning fremmer også betydningen av at aktuelle kandidater får positiv respons på sitt kandidatur og at det legges til for at kandidater får mulighet til å treffe fremtidige arbeidskolleger underveis i prosessen. Det bør gjennomføres fokusgrupper i de ulike avdelinger for å kartlegge hva medarbeidere oppfatter som sentralt, vedvarende og unikt ved organisasjonen. Dette kan være utslagsgivende med tanke på å formidle sanne og fruktbare budskap ovenfor potensielle medarbeidere. Dersom målet er å betrakte rekrutteringsprosessen som en kommunikasjonskanal for å styrke virksomhetens employer brand, er det utslagsgivende å utarbeide en strategisk plan og kollektiv praksis i forhold til hvordan data om målgruppen skal benyttes aktivt i budskapsformidlingen. Empirien illustrer også at jobbsøkere kan være enda tydeligere og mer konkrete med tanke på de forhold de ønsker å utforske om den gjeldende stilling og organisasjon. Dette kan bidra til større engasjement og en sterkere lojalitet til organisasjonen, noe som er av verdi både for organisasjonen og individet.

Forslag til videre forskning

På bakgrunn av overnevnte diskusjon oppfordres det til å gjennomføre tilsvarende studier i lignende case, hvor flere informantgrupper inkluderes. Ledere, avviste søkere og søkere som har takket nei til jobbtillbud anses som bidragsgivende perspektiver for tematikkens videre forskning. Som diskutert, vil en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode også kunne undersøke feltet på en hensiktsmessig måte, da det gir mulighet for både en dypere forståelse og en bredere innsikt, samt mulighet for å generalisere. Ved første møte med Telenor, var rådgiverne klare på at employer branding har et forbedringspotensial i organisasjonen. Av den grunn ville det vært interessant å studere lignende forskningsspørsmål i en case som *engasjerer seg aktivt* i employer branding. Hvilken innvirkning har dette på de budskap som formidles om *mennesker* og *organisasjon*? I en forlengelse av dette er forholdet mellom *rettferdighetsdimensjoner* og *budskapsformidling* et interessant område for videre forskning. Hvordan påvirker budskapsformidling og rettferdighetsdimensjoner hverandre i virksomheter som engasjerer seg aktivt i employer branding? Hvordan opplever søkerne rekrutteringsprosessen når budskapsformidling er nøye gjennomarbeidet, dersom rettferdighetsdimensjonene ikke blir tilfredsstilt? Hvilke konsekvenser kan dette få for virksomhetens employer brand? En nærmere undersøkelse av disse problemstillingene vil kunne bidra til ytterligere innsikt og kunnskap om employer branding generelt og dens betydning i rekrutteringspraksiser spesielt.

6 Litteraturliste

- Albert, S. og Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity*. I Cummings, L.L. og Staw, B. M. (red), *Research in Organizational Behavior*, Vol 8, JAI Press, Greenwich, CT, 263-95.
- Ambler, T og Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206.
- Arvey, R. D. og Sackett, P. R. (1993). *Fairness in selection: Current developements and perspectives*. I Schmitt, N. og Borman, W. (red), *Personnel Selection*: 171-202. San Francisco: Jossey-Bass.
- Axelrod, E., Handfield-Jones, H. og Welsh, T. A. (2001). *The War for Talent: Part Two*. *The McKinsey Quarterly*.no 2, 9-11.
- Backhaus, K. og Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development international*, 9 (5): 501-517.
- Balmer, J. M. T. (2001). *Corporate identity, Corporate branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog*. *European Journal of Marketing*, 35 (3&4), 248-291.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, vol 2, No 1, 99-120.
- Bauer, T. N., Maertz, C. P., Dolen, M., R. og Campion, M. A. (1998). *Longitudinal assessment or applicant reactions to employment testing and test outcome feedback*. *Journal of applied Psychology*, 83, (892-903)
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J., Ferrara, P. og Campion, M. A. (2001). *Applicant reactions to selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS)*. *Personnel Psychology*, 54, 387-419.
- Becker, W. J., Connolly, T. og Slaughter, J. E. (2010). *The effect of job offer timing on offer acceptance, performance and turnover*. *Personnel Psychology*, 63,223-241.
- Bies, R. J. og Shapiro, D. L (1988). *Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments*. *Academy of Management Journal*, 31:676-685.
- Bies, R. J. og Moag, J. S. (1986). *Interactional Justice: Communication criteria of fairness*. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bondarouk, T., Ruël, H., og Weekhout, W. (2012). *Employer branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined*. Nottingham Trent University, UK.

- Breaugh, J. (2012). *Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research*, i Neal Schmitt (red), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. New York: Oxford University Press.
- Brown, T.J., Dacin, P. A., Pratt, M.G og Whetten, D. A. (2006). *Identity, Intended Image Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.
- Cable, D., M. og Turban, D., B. (2003). *The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective*. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.
- Cairncross, F. (2003) *The company of the future: Meeting the Management Challenges of the Communications Revolution*. Profile books, London.
- Chapman, D. S., Uggerslev, L., Caroll, S. A., Piasentin, K. A, og 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.
- Collins, C. og Kehoe, R. (2009), *Recruitment and selection*. I Storey, J., Ulrich, D., og Wright, P. M. (red), *The Routledge companion to strategic human resource management*. London: Routledge, XXII.
- Collins, C. J. og Han, J. (2004). *Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation*. *Personnel Psychology*, 57 (3), 685-717.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dell, D. og Ainspan, N. (2001). *Engaging employees through your brand*, Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, D.C. Nedlastet 05.03.2013 fra: <http://www.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees-through-your-brand.pdf>
- Edwards, M., R. (2010). *An integrative review of employer branding an OB theory*. Department of Management, King`'s college London, Vol. 39, No. 1, 5-23.
- Edwards, M. R. (2005). *Employee and employer branding: HR or PR?* In Bach, S. (Red.) *Managing Human Resources, personnel in transition* (s. 266-286) Oxford: Blackwell.
- Elkins, T. J. og Philips, J. S. (2000). *Job context, selection decision outcome, and the perceived fairness of selectiontests: Biodata as an illustrative case*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 479-485.
- Engelund, H. og Buchhave, B. (2009). *Employer Branding Som Discipline*. København: Samfundslitteratur.
- Eriksson, P. og Kovalainen, A. (2010). *Case study research in business and management*. I Mills, A. J. (red) *Encyclopedia of Case Study Research*, Volum 1.

- Evers, A., Anderson, N., og Voskuijl, O. (2005). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Malden, Mass.: Blackwell
- Folger, R. og Greenberg, J. (1985). *Procedural Justice: An interpretive analysis of personnel systems*. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3:141-183.
- Frook, J.E. (2001). *Burnish your brand from the inside*. B to B, Vol 86, 1-2.
- Fulmer, I. S, Gerhart, B. og Scott, K. S (2003). *Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance*. *Personnel Psychology*, 56, 965-993.
- Gibbs, G. (2007) *Analysing Qualitative Data*. London: Sage.
- Gilliland, S. og Steiner, D. (2012). *Applicant Reactions to Testing and Selection*. Oxford Handbooks Online. Nedlastet 20.03.2013 fra:
<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199732579.001.0001/oxfordhb-b-9780199732579-e-28>
- Gilliland, S. W. (2008). *The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs*. *Human Resource Management Review*, 18, 271-281.
- Gilliland S. W. og Hale, J. (2005). *How do theories of organizational justice inform fair employee selection practices?* I Greenberg, J. og Colquitt, J. A. (red), *Handbook of Organizational Justice: Fundamental questions about fairness in the workplace*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gilliland, S. W. (1995). *Fairness from the applicants perspective: Reactions to employee selection procedures*. *International Journal of Selection and Assessment*, 3, 11-19.
- Gilliland, S. W. (1994). *Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Gilliland, S. W. (1993). *The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective*. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gioia, D., A., Schultz, M og Corley, K. G. (2000) *Organizational identity, Image, and Adaptive Instability*. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- Golz, R. D. og Giannantonio, C. M. (1995). *Recruiter friendliness and attraction to the job: The mediating role of inferences about the organization*. *Journal of Vocational Behaviour*, 46, 109-118.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grønmo, J. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hauskecht, J. P., Day, D. V. og Thomas, S. C. (2004). *Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis*. *Personnel psychology*, 57, 639-683.

Holtz, B. C., Ployhart, R. E. og Dominguez, A. (2005). *Testing the rules of justice: The effects of frame-of-reference and pre-test validity information on personality test responses and test perceptions*. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 75-86.

HR undersøkelsen (2012). *HR i endring? Små skritt eller paradigmeskifte?* En rapport fra Ernst & Young og HRNorge. Nedlastet 07.05.2013 fra: http://www.hrnorge.no/filestore/HR-underskelsen2012_Web.pdf

Hülsheger, U. og Anderson, N (2009). *Applicant Perspectives in Selection: Going beyond preference reactions*. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 17, 335–345.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johnson, M. (2000). *Winning the People Wars. Talent and The Battle for Human Capital*. London: Pearson.

Kleven, T. A., Hjordemaal, F. og Tveit, K. (2011) *Innføring i pedagogisk forskningsmetode, en hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. 2. utgave. Unipub: Oslo.

Kohn, L. S. og Dipboye, R. L. (1998). *The effects of interview structure on recruitment outcomes*. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 821-843.

Kuvaas, Bård (red.), (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Landy, F. J., Barnes, J.L. og Murphy, K. R. (1978). *Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation*. *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.

Leveraas, P., Temahefte HR Norge (2013) *Hva bør HR vite om Employer Branding*. Nedlastet 20.01.2013 fra http://www.hrnorge.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyheter_2013/Hva+HR+b%C3%B8r+vite+om+employer+branding.b7C_wtDWY4.ips

Lievens, F. (2007). *Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees*. *Human Resource Management*, vol. 46, No. 1, 51-69.

Lievens, F., Van Hove, G., og Schreurs, B. (2005). *Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 75-572.

Lievens, F. og Highhouse, S. (2003). *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. *Personnel psychology*, Vol. 56, Pp. 75-102.

Lievens, F., van Dam, K., og Anderson, N. (2002). *Recent trends and challenges in personnel selection*. *Personnel Review*, 31, 580-601.

Lynggaard, K. (2012) *Dokumentanalyse*. I Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red), Kvalitative metoder – empiri og teoriutvikling. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Macan, T., H., Avedon, M., J., Paese, M. og Smith, D., E. (1994). *The effects of applicant reactions to cognitive abilitytests and an assessment center*. Personnel Psychology, 47, 715-738.

Manpower Inc (2006). *Confronting the coming talent crunch: What`s next?* Nedlastet 13.05.2013, fra http://www.manpower.com.cn/en/file/s/2012/01/05/00a04213_8849_f2a6_eafd_01bb74ef03c7.pdf

Martin, G. (2009) *Employer branding and corporate reputation management* i Burke R. J., og Cooper. L, C. (red), *The Peak Performing Organization*. New York: Routledge.

Martin, G. (2007). Employer branding: Time for a long and hard look? In CIPD, *Employer branding, The latest fad or the future of HR?* (s. 18-23). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. og Pate, J. (2005). *Branding: A New Performance Discourse for HR?* European Management Journal. Vol, 23, No. 1, 76-88.

Martinsen, Ø. (2008). *Rekruttering*. I Kuvaas, B. (red), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. (2004). *Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering*. I Lai, L. (red), *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Michaels, E., Hanfield-Jones, H., og Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard School press.

Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nielsen, M., F. (2004) *Spin, selvfrestilling og samfund – public relations som reflekterende praksis*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Nordhaug, Odd (2004). *Strategisk kompetanseledelse: Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Orlitzky, M. (2007). *Recruitment strategy*. I Boxall, P., Purcell, J. og Writht, P, M. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: The Oxford University Press.

Parment, A. og Dyhre, A. (2009). *Employer branding, Guidelines, Worktools and best practices*. Liber: Malmö.

Ployhart, R, E.. (2006). *Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities*, Journal of Management., 32 (6), 868

- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*, 2. Utgave, California, London, New Dehli: Sage.
- Ryan, A. M. og Ployhart, R. E. (2000). *Applicant`s perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future*. *Journal of Management*, 26, 565-606.
- Ryan, A. M., Greguras, G. J., og Ployhart, R. E. (1996). *Perceived job relatedness of physical ability testing for firefighters: Exploring variations in reactions*. *Human relations*, 9, 219-240.
- Rynes, S., L. (1993). *Who`s selecting whom? Effect of selection practices on applicant attitudes and behavior*. I Schmitt, N. og Borman, W (red), *Personnel selection in organizations* (240-274). San Francisco: Jossey-bass.
- Rynes, S. L. (1991). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions*. I Marvin D. Dunnette og Leaetta M. Hough (red), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Volume 2 (Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press)
- Rynes, S., L. og Barber, A., E. (1990). *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective*. *Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.
- Saks, A. M. og Uggerslev, K. L. (2009). *Sequential and Combined Effect of Recruitment Information on Applicant Reactions*. *Journal of Business Psychology*, 25, 351-365.
- Saks, A.M. (2005). The impracticality of recruitment research. I Ivers, A., Smit-Voskuyl, O. og Anderson , N. (red.), *Handbook of personnel selection*: 47-72. Oxford, UK: Basil Blackwell
- Salgado, J. F. (2001). *Some landmarks of 100 Years of Scientific Personnel Selction at the Beginning of the New Century*. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 3-8.
- Schuler, H. (1993). *Social validity of selection situations: A concept and some empirical results*. I Schuler, H., Farr, J. L. og Smith, M. (red), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Sennels, M., og Olsen, J., (2001) *Image-rekruttering med dobbelt effekt*. I Larsen, H., H., (2001) *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse av højtudannede*. København: Berlinske Annoncecenter.
- Shahzad, K., Gul, A., Khan, K. og Zafar, R. (2011). *Relationship between perceived Employer Branding and Intention to apply: Evidence for Pakistan*. *European Journal of Social Science*, Vol. 18 Issue 3.
- Shepard, B. H. og Lewicki, R. J. (1987). *Toward general principles of managerial fairness*. *Social Justice Research*, 1, 161-176.
- Skorstad, E. (2008). *Rett person på rett plass – Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal.

Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. og Mohr, D. C (2004). *Personality trait inferences about organizations: Development o measure and assessment of construct validity*. Journal of Applied Psychology, 89, 85-103.

Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman K., og Stoffey, R. W. (1993). *Applicant reactions to selection procedures*. Personnel Psychology, 46, 49-77.

Sparrow, P.R, Brewster, C, og Harris, H (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.

Steiner, D.D., og Gilliland, S. W. (1996). *Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States*. Journal of Applied Psychology, 81, 134-141.

Stone, E. F. og Stone, D. L. (1990). *Privacy in Organizations: Theoretical issues, research findings, and protection mechanism*. Research Personnel and Human Resource Management, 8, 349-411.

Sullivan, J. (2004) *Eight elements of successful employment brand*. Nedlastet 22.04. 2013 fra: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Taylor, S. og Collins, C. J. (2000). *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*. I Cooper, C. L. og Locke, E. (red.), Industrial and organizational psychology: linking theory with practice. Oxford, UK; Malden, Mass.: Blackwell Publishers.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (Bergen: Fagbokforlaget.)

Truxillo, D.M., Bauer, T. N. og Paronto, M. E, (2002). *Reactions to organizational alcoholtesting and treatment programs*. Journal of Business and Psychology, 17, 31-45.

Tyler, T. R. og Bies, R: J.(1990). *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice*. I Carroll, J. (red) Applied Social Psychology and Organizational Settings. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Truxillo, D. og Bauer, T., N. (2011). *Applicant Reactions to Organizations and Selection Systems i Zedeck, Sheldon (Ed), (2011). APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. Washington, DC, US: American Psychological Association.

Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsdesign*. Oslo: Universitetsforlaget.

Woodruffe, C. (1999). *Winning the Talent War*. New York: Wiley.

Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods* (Los Angeles: Sage) X

Nettsider:

www.telenor.no

www.universumglobal.com

<http://www.forretningsprosess.no/lean-en-filosofi/>

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide rekrutteringsrådgivere

A. Innledning

- 1) Kan du fortelle litt om din bakgrunn og din stilling?
 - a. Hvor lenge har du jobbet i Telenor?
- 2) Hva legger du i begrepet rekruttering?
- 3) Hvilke faglige og personlige egenskaper mener du at en god rekrutterer bør ha?
- 4) Hva er de viktigste arbeidsoppgavene i arbeidet med rekruttering hos dere?

B. Rekruttering

- 1) Har dere noen definerte målsettinger med rekrutteringsaktivitetene?
- 2) Er det utarbeidet langsiktige planer for å nå disse målene?
 - a. Hvem skal rekrutteres? Hvilken type kandidater ønsker dere? Målgruppe?
 - i. Analyse av målgruppen?
 - b. Hvilke budskap ønsker å formidle til potensielle jobbsøkere?
 - c. Justeres dette budskapet etter hvilken avdeling som skal ansette - og etter hvilken type kandidat man søker (Målgruppe)?

C. Employer branding

- 1) Hvordan ønsker Telenor å bli oppfattet av potensielle medarbeidere?
 - a. Hvilke tiltak har dere for å påvirke dette?
- 2) Er det foretatt en kartlegging og analyse av hva de ansatte opplever som sentrale og særegne egenskaper ved Telenor som organisasjon?
 - a. Hvis ja – hvordan?
- 3) Opplever du at Telenor arbeider målrettet for å fremstå som en attraktiv og unik arbeidsplass?
 - a. Hvis ja – utdyp mål og handlingsplan
 - b. Hvis nei – hvordan vil du si at dette påvirker deres arbeid med rekruttering?

D. Rekrutteringspraksis

- 1) Hvordan vil du beskrive fasene i en rekrutteringsprosess hos dere?
- 2) Hvordan type informasjon prioriterer dere å kommunisere i stillingsutlysningen?

- 3) Hva mener du det er viktig å formidle i direkte møte med kandidaten, i eksempelvis intervjusammenheng?
- 4) *Det hevdes at noen sider ved organisasjonens identitet er mer hensiktsmessig og markedsføre enn andre.* Hva er din kommentar til dette utsagnet?
- 5) Opplever du at dere fremstiller Telenor på en ærlig og realistisk måte til fremtidige medarbeidere?
 - a. Formidles også negative forhold knyttet til stillingen eller organisasjonen?
- 6) Kan du fortelle hvordan et intervju med en kandidat foregår?
- 7) Kan du beskrive hvordan dere går frem når dere skal utføre en test på en kandidat?
- 8) I boken «Rett person på rett plass» beskriver Espen Skorstad at måten rekrutteringen gjennomføres på og hvilke metoder som anvendes er viktig fordi det kan ha stor betydning for hvordan arbeidsstedet oppfattes av kandidaten. Hva er din mening om det?
- 9) Kan du trekke frem noen tiltak du mener er viktig for at kandidaten skal sitte igjen med en positiv opplevelse i etterkant av et intervju?
- 10) Forskning viser at noen egenskaper hos rekrutterer, som empati, vennlighet og nysgjerrighet har positiv effekt på kandidatens inntrykk av organisasjonen, og om personen velger å takke ja til et eventuelt jobbtilbud. Hva er dine tanker om dette?
- 11) Kan du beskrive en hendelse du synes har vært utfordrende i forhold til å skape gode relasjoner til kandidaten?
- 12) Hvor lang tid går det normalt fra søknadsfristen utløper til et jobbtilbud gis?
- 13) Har dere tiltak for å påvirke kandidater som tilbys en stilling?
- 14) Har dere prosedyrer for hvordan dere skal håndtere søkere som takket nei til et jobbtilbud i Telenor?
- 15) Har du opplevd å få negative reaksjoner på måten rekrutteringsprosessen har foregått?
 - a. Hva skjedde? Hva gjorde du/dere?
- 16) Hvordan håndterer dere søkere som ikke er aktuelle for stillingen?
 - a. Søkere som ikke er aktuelle for intervju
 - b. Søkere som har vært til intervju
 - c. Hvordan gjennomføres tilbakemeldingen og hva formidler dere/forklaring?

E. Avsluttende

- 1) Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til gjeldene rekrutteringspraksis?
- 2) Er det noen viktige momenter i rekrutteringsarbeidet deres som ikke er blitt dekket i dette intervjuet?

Vedlegg 2 Intervjuguide for nyansatte

A. Innledning

- 1) Kan du fortelle litt om din stilling og din bakgrunn?
- 2) Hvor lenge har du jobbet i Telenor?
- 3) Hvordan fikk du vite om stillingen du har nå?
 - a. Var du på aktiv leting etter jobb?
- 4) Hvilken oppfatning hadde du av Telenor før du søkte på stillingen?
- 5) Hvilke faktorer bidro til at du fikk lyst til å søke på stillingen?
 - a. Var det noen spesielle faktorer ved stillingsutlysningen du ble spesielt tiltrukket av? I så fall hvilke?

B. Rekrutteringsprosessen

- 1) Kan du beskrive rekrutteringsprosessen i Telenor fra du sendte inn søknad fram til 1. arbeidsdag?
- 2) Hvordan opplevde du prosessen?
- 3) Hva opplevde du at de menneskene du møtte forsøkte på å formidle til deg?
- 4) Hvor lang tid gikk det fra siste intervju til du fikk tilbud om jobb?
 - a. Hvordan opplevde du det?
 - b. Takket du ja med en gang eller forgikk noen forhandlinger?
- 5) Underveis i rekrutteringsprosessen:
 - a. Hvilket inntrykk fikk du av organisasjonen?
 - i. Fikk du innblikk i strategi, mål, verdier og visjoner?
 - ii. Hva med organisasjonsstruktur og arbeidskultur?
 - b. Hvordan opplevde du arbeidsmiljøet og folkene du møtte i underveis i rekrutteringsprosessen?
 - c. Hvilket inntrykk fikk du av utviklingsmulighetene i Telenor?
 - d. Stillingen, arbeidsoppgavene?
 - e. Kan du beskrive hvordan innsikt du fikk i betingelser og goder som er knyttet til stillingen og arbeidsplassen?
- 6) Endret ditt inntrykk av Telenor seg i underveis i rekrutteringsprosessen?
 - a. Hvis ja - på hvilken måte? (Hvilke faktorer bidro til denne meningsendringen?)

- 7) Hvordan opplevde du at informasjonen som stod i stillingsutlysningen samsvarte med det inntrykket du fikk i direkte møte med organisasjonen i rekrutteringsprosessen?
- 8) Opplevde du at Telenor kunne tilby noe som andre arbeidsgivere i din bransje ikke kan tilby?
 - a. Hvis ja – hva?
- 9) Hvordan opplevde du metodene som ble brukt i rekrutteringsprosessen?
 - a. Opplevde du de som relevant for stillingen?
 - b. Fikk du en forklaring på hvorfor de skulle brukes?
 - c. Fikk du en innføring i hva som skulle gjennomføres og hvordan?
- 10) Kan du beskrive hvordan du opplevde tilbakemeldingene du fikk i etterkant av tester/intervjuer?
- 11) Hvordan opplevde du kommunikasjonen i rekrutteringsprosessen?
 - a. I intervjuene - Hvordan opplevde du spørsmålene du ble stilt?
 - b. Følte du at du fikk mulighet til å vise hvem du er og hva du kunne bidra med i stillingen?
- 12) Hvilke aspekter ved stillingen eller organisasjonen skulle du ønske at du fikk mer innblikk underveis i rekrutteringsprosessen?
- 13) Var det situasjoner/hendelser som kunne vært gjort annerledes?
 - a. Hvis ja – hva?
- 14) Var det noen egenskaper hos menneskene du var i kontakt med underveis i rekrutteringsprosessen som du satte ekstra stor pris på?

C. Avslutning

- 1) Hvordan vil du beskrive Telenor som arbeidsplass etter å ha jobbet her i ____?
 - a. Samsvarer dette med oppfatningen du hadde i etterkant av rekrutteringsprosessen, før du begynte i jobben?
- 2) Kan du trekke fram de tre viktigste faktorene du mener er viktigst i valg av arbeidsgiver?
- 3) Er det noe du ønsker å tilføye?