

Employer branding i Bane NOR

*En casestudie om hvordan
rekrutteringsprosessen påvirker kandidatenes
oppfatning av organisasjonen*

Zhanna Potekhina



Masteroppgave OLA4090
Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA)

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2017

© Zhanna Potekhina

2017

Employer branding i Bane NOR: *En casestudie om hvordan rekrutteringsprosessen påvirker kandidatenes oppfatning av organisasjonen*

Zhanna Potekhina

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Rekruttering er en kompleks prosess som omfatter flere aktører og ulike aktiviteter, og kan dermed føre til flere konsekvenser for alle som omfattes av den. Denne oppgaven ser på rekruttering i lys av employer branding, det vil si arbeidsgivers omdømme, og formålet er å gjøre rede for følgende problemstilling: *Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?*

Oppgaven er en casestudie av en rekrutteringsprosess for traineeprogram i Bane NOR som er rettet mot nyutdannede teknologistudenter. Det teoretiske rammeverket baserer seg på en litteraturgjennomgang, som bidrar til en bedre forståelse av employer branding i en rekrutteringsprosess. Basert på teorigjennomgangen, konkretiserte jeg problemstillingen til tre forskningsspørsmål. Først ville jeg se på hvordan kandidatene opplevde Bane NORs rekrutteringsprosess. Videre ville jeg undersøke hvordan kandidatene oppfattet organisasjonen som arbeidsgiver. Deretter ønsket jeg finne ut hvordan kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen påvirket deres oppfatning av Bane NOR.

Datainnsamlingen ble gjennomført ved hjelp av mixed methods, som inkluderte en kvantitativ spørreundersøkelse med utvalg på 1368 kandidater fra Bane NORs rekrutteringsprosess, gjennomført i samarbeid med Evidente, og seks kvalitative intervjuer med kandidatene som var på andregangsintervju.

Hovedfunnene i oppgaven viser at rekrutteringsprosessen påvirker kandidatenes oppfatning av organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver via jobb- og organisasjonsegenskaper, person-organisasjon (PO) fit og kandidatopplevelse av selve rekrutteringsprosessen.

Kandidatopplevelsen påvirkes også i sin tur av en rekke faktorer, og de varierer avhengig av hvor langt i prosessen kandidaten kommer: Hovedskillet her ligger mellom dem som røk ut etter innledende tester og dem som røk ut etter intervjuer. De som røk ut etter testene ble i størst grad påvirket av opplevelse av rettferdighet, mens de som røk ut etter intervjuene ble mest påvirket av selve rekrutteringsutfallet, noe som viste en tendens på at negativitet knyttet til avslaget kunne spre seg på kandidatopplevelsen. Det er umulig å unngå skuffelse blant kandidatene som får avslag, men funnene viste at det er mulig å øke kandidatenes opplevelse av prosessen som nyttig. En måte å gjøre dette på er å gi kandidatene rettidige og informative tilbakemeldinger i løpet av prosessen. Dette var spesielt viktig i oppgavens case som fokuserte på arbeidssøkere med relativt liten arbeidserfaring.

Rekrutteringsprosessen i Bane NOR ble opplevd ganske positivt, og resultatene viste at kandidatenes oppfatning av organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver økte for kandidatene som fikk jobbtilbud. Resultatene tydet også på at kandidatene som kom lenger i prosessen tenderte i større grad til å oppleve PO fit, noe som kunne påvirke hvorvidt de anså Bane NOR som en attraktiv arbeidsgiver. De som røk ut av prosessen viste noe nedgang i sin oppfatning av organisasjonen, sammenlignet med målingen gjennomført da de søkte på jobben. Allikevel kom det frem at Bane NOR ble oppfattet som mer attraktiv blant de som var gjennom rekrutteringsprosessen sammenlignet med målingen for teknologistudentene generelt, presentert i Karrierebarometeret. I tillegg var de fleste kandidatene villige til å søke på andre relevante stillinger i Bane NOR og dele sine erfaringer med andre. Dette er et tydelig tegn på at gode opplevelser under rekrutteringsprosessen kan dempe skuffelsen av å få avslag, og kan bidra til at kandidatene blir brand-ambassadører. En godt gjennomført rekrutteringsprosess kan altså forsterke organisasjonens employer brand ved å øke kandidatenes oppfatning av organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver.

Forord

Dette er min masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitetet i Oslo, som avslutter mange lærerike år som student. Oppgaveskrivingen begynte januar 2017, men forarbeidet startet allerede høsten 2016. Gjennom faget «Prosjektforum» kom jeg i kontakt med Bane NOR, som da het Jernbaneverket. Jeg spurte derfor Knut Erik Storsand som har det overordnede ansvaret for rekruttering og employer branding i Bane NOR, om det var mulig å bruke organisasjonen som case for min masteroppgave. Da fikk jeg vite om en rekrutteringsprosess til traineeprogrammet, og prosjektet rundt den for å undersøke kandidatopplevelser. Dette var jeg veldig takknemlig for, siden caset passet perfekt til temaet jeg var opptatt av; nemlig å se på samspillet mellom HR og kommunikasjon. Employer branding i en rekrutteringsprosess ble derfor veldig relevant for meg å skrive om. Jeg tok deretter kontakt med Arve Kvalsvik i Evidente, som hadde ansvar for kandidatundersøkelsen ved traineeprogrammet. Takket være Arve, lærte jeg mye om HR-analyser og hvordan de kan brukes av organisasjoner i det daglige. Gjennom arbeidet med masteroppgaven kom jeg i kontakt med alle de fine menneskene som jobbet med prosjektet rundt Bane NORs rekrutteringsprosess, Knut Erik Storsand og Christian Schelderup ved Bane NOR, Per Olav Hagås og Kristian Aarsnes Abrahamsen ved Experis, Simen Sørensen ved Cut-e og Arve Kvalsvik ved Evidente. Jeg vil derfor rette en stor takk til alle dere for gode innspill, kritiske spørsmål og et utrolig spennende prosjekt jeg fikk en mulighet til å være med på.

Jeg er også veldig takknemlig til min dyktige veileder, Lars Klemsdal ved Universitetet i Oslo, som var veldig hjelpsom med å strukturere mine tanker og gi raske og informative tilbakemeldinger hele veien gjennom arbeidet med masteroppgaven.

Jeg vil også takke mine informanter, som tok seg tid til å delta på intervju, og ga meg mye nyttig informasjon, samt alle de som deltok i spørreundersøkelsen. Denne oppgaven hadde ikke eksistert uten dere. Jeg ønsker til slutt å takke familie og venner, som hjalp meg i perioder når jeg følte at det gikk sakte fremover, og som var snille nok til å lytte og komme med innspill.

Zhanna Potekhina

Oslo, 14.05.2017

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn og problemstilling	1
1.2	Oppgavens disposisjon	2
2	Teorigjennomgang	3
2.1	Rekruttering	3
2.2	Employer branding	6
2.3	Organisasjonens attraktivitet	10
2.3.1	Jobb- og organisasjonsegenskaper	12
2.3.2	Person-organisasjon (PO) fit	13
2.3.3	Kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen	15
2.3.3.1	Rettferdighet og attribuering	16
2.3.3.2	Tilbakemeldinger	18
2.3.4	Employer brand-egenskaper: Generasjon Y som målgruppe.....	20
2.4	Teorioppsummering.....	22
3	Metode.....	25
3.1	Forskningsdesign: Casestudie med mixed methods	25
3.2	Casebeskrivelse	26
3.3	Kvantitativ metode: Spørreundersøkelse	27
3.3.1	Utvalg	28
3.3.2	Spørreskjemaoppbygging og databehandling	29
3.3.3	Analyse av de kvantitative dataene	29
3.4	Kvalitativ metode: Intervju.....	31
3.4.1	Utvalg av informanter	31
3.4.2	Intervjuprosessen.....	31
3.4.3	Analyse av intervjuene	32
3.5	Metoderefleksjon og forskningskvalitet	33
3.5.1	Etisk refleksjon.....	34
4	Analyse og diskusjon	36
4.1	Hvordan opplever kandidatene rekrutteringsprosessen (i Bane NOR)?.....	36
4.1.1	Arbeidssøkere fra generasjon Y	36

4.1.2	Kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen	40
4.1.2.1	Opplevelse av rettferdighet og attribuering.....	40
4.1.2.2	Tilbakemeldinger	49
4.1.3	Generelt om opplevelse og PO fit	53
4.2	Hvordan oppfatter kandidatene organisasjonen (Bane NOR) som en arbeidsgiver?	58
4.3	Hvordan påvirker kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen deres oppfatning av organisasjonen (Bane NOR)?.....	62
4.4	Oppsummerende diskusjon.....	65
5	Konklusjon	71
5.1	Begrensninger og tanker til videre forskning	72
	Litteraturliste	74
	Vedlegg	79
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	80
	Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	82
	Vedlegg 3: Svar fra NSD	83

Oversikt over figurer og tabeller:

Figur 1:	<i>Consideration Loop</i> . Kilde: Court et al., 2009	8
Tabell 1:	<i>Utvalg og svarprosent</i>	28
Tabell 2:	<i>Respondentene fordelt på alder</i>	37
Tabell 3:	<i>Kandidatenes opplevelse av evnetester</i>	40
Tabell 4:	<i>Kandidatenes opplevelse av administrasjon og informasjon rundt intervjuene</i>	41
Tabell 5:	<i>Kandidatenes opplevelse av personlighetstestene</i>	42
Tabell 6:	<i>Kandidatenes opplevelse av førstegangsintervjuet</i>	42
Tabell 7:	<i>Kandidatenes opplevelse av andregangsintervjuet</i>	43
Tabell 8:	<i>Kandidatenes opplevelse av rettferdighet</i>	45
Tabell 9:	<i>Kandidatenes opplevelse av avslag</i>	50
Tabell 10:	<i>Kandidatenes opplevelse av prosessen generelt</i>	54
Tabell 11:	<i>Forklaringsfaktorer av kandidatopplevelsen i Bane NORs rekrutteringsprosess</i> ..	56
Tabell 12:	<i>Kandidatenes beskrivelse av Bane NOR ved hjelp av adjektiver</i>	58
Tabell 13:	<i>Kandidatenes oppfatning av Bane NORs attraktivitet</i>	60
Tabell 14:	<i>Bane NORs attraktivitet som arbeidsgiver, i prosent</i>	63
Figur 2:	<i>Forklaringsfaktorer i Bane NORs attraktivitet som arbeidsgiver</i>	64

1 Introduksjon

I store og åpne markeder preget av konkurranse, er organisasjoner på jakt etter nye vekstmuligheter, og de trenger ansatte for å oppnå denne veksten. Rekrutteringsfunksjonen har derfor blitt den mest kritiske HR-funksjonen for organisasjonens overlevelse og suksess (Collins & Kehoe, 2009, s.209). Hvis en organisasjon klarer å tiltrekke og beholde kvalifiserte arbeidstakere, kan det bidra betydelig til organisasjonens konkurransefortrinn (Porter, 1980 i Jain & Bhatt, 2015, s.637; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013, s.473). En måte å skille seg ut fra konkurrentene er å ha et positivt omdømme, et sett av sosialt konstruerte egenskaper, definert av organisasjonens tidligere handlinger og fremtidsutsikter (Dowling & Moran, 2012 i Sivertzen et al., 2013, s.474). Mange organisasjoner har blitt bevisste på sitt omdømme som arbeidsgivere og jobber aktivt med arbeidsgiver-merkevarebygging, eller employer branding. De har som mål å fremstå som en attraktiv organisasjon og et godt sted å jobbe (Sullivan, 2004). Siden arbeidssøkere ofte vurderer flere organisasjoner samtidig når de søker jobb, kan organisasjonens employer brand brukes som informasjonskilde om arbeidsforholdene (Cable & Turban, 2003 i Sivertzen et al., 2013, s.474). Rekrutteringsprosessen er første møte med organisasjonen for mange arbeidssøkere, og informasjonen de får under prosessen kan påvirke oppfatningen av organisasjonen som attraktiv. Det er dette oppgaven har som mål å undersøke. Med min tverrfaglige bakgrunn, ble det naturlig å velge dette temaet som er en kombinasjon av HR, markedsføring og kommunikasjon (Leveraas, 2013). Samtidig er employer branding et svært populært konsept spesielt i forhold til rekruttering, ifølge en rekke artikler publisert på HR Norge sin nettside, for eksempel artiklene av Leveraas (2013), Fjell & Iversen (u.å.) og Iversen (u.å.). Oppgaven fokuserer dermed på det eksterne aspektet av employer branding, og ser hvordan en rekrutteringsprosess kan bidra til å forbedre oppfatningen av organisasjonen blant arbeidssøkere.

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Rekrutteringsprosesser fører til konsekvenser for både organisasjoner og arbeidssøkere. Arbeidssøkernes opplevelser av rekrutteringsprosessen kan føre til «spillover» til andre områder, og påvirke, for eksempel, deres holdninger til organisasjonen og hvor positivt de diskuterer organisasjonen med familie og venner (Anderson, 2004, s.2). Organisasjonens omdømme og evne til å tiltrekke kvalifiserte kandidater i fremtiden kan dermed påvirkes av

rekrutteringsprosessen (Iversen, u.å.). Bane NOR bestemte seg derfor for å være oppmerksom på hvordan kandidatene opplever organisasjonens rekrutteringsprosesser og hvilke oppfatninger de skaper underveis. Det ble opprettet et prosjekt rundt rekrutteringsprosessen til trainee-ordningen 2016. Dette dannet grunnlaget for oppgavens case. I oppgaven undersøker jeg hvordan Bane NORs rekrutteringsprosess påvirker kandidatenes oppfatning av organisasjonen som attraktiv arbeidsgiver. Oppgavens problemstilling er dermed som følger:

Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?

Med begrunnelsen i teorigjennomgangen, ble problemstillingen videre konkretisert med tre forskningsspørsmål, som jeg forklarer i teorioppsummeringen:

- 1) *Hvordan opplever kandidatene rekrutteringsprosessen (i Bane NOR)?*
- 2) *Hvordan oppfatter kandidatene organisasjonen (Bane NOR) som en arbeidsgiver?*
- 3) *Hvordan påvirker kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen deres oppfatning av organisasjonen (Bane NOR)?*

Ved å belyse de tre forskningsspørsmålene ved hjelp av empiri fra caset, svarer jeg på oppgavens problemstilling. Oppgaven bygger rundt en reell rekrutteringsprosess og bidrar til å skape bedre forståelse av rekruttering i lys av employer branding. Oppgaven er et samarbeid mellom akademiet og praktikere, og presenterer derfor nye funn til eksisterende forskning ved å fokusere på effekter av arbeidssøkernes møte med organisasjonen.

1.2 Oppgavens disposisjon

Oppgaven består av fem kapitler. Kapittel en gir en introduksjon til oppgavens tema og problemstilling. Kapittel to er oppgavens teoretiske rammeverk, hvor jeg går gjennom begreper som rekruttering, employer branding og organisasjonens attraktivitet. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av litteraturgjennomgangen og presenterer oppgavens forskningsspørsmål. Kapittel tre forklarer mine metodiske valg, beskriver oppgavens case og datainnsamlingsprosessen. Kapittel fire presenterer resultatene av datainnsamlingen, analyserer de og diskuterer opp mot teorien. Kapittelet avsluttes med en oppsummerende diskusjon, som tar opp hovedfunnene og svarer på oppgavens problemstilling. Kapittel fem presenterer oppgavens konklusjon og reflekterer over begrensningene.

2 Teorigjennomgang

For å utdype forståelsen av oppgavens problemstilling «*Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?*», må jeg henvende meg til relevant teori. Først er det viktig å skape bedre forståelse av hva rekruttering er og hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Deretter må rekruttering knyttes til teori om employer branding, arbeidsgivers merkevarebygging, som kan hjelpe å forstå koblingene mellom rekruttering og organisasjonens attraktivitet. Det ble valgt å bruke det engelske begrepet «employer branding» i oppgaven, da det ikke finnes én bestemt oversettelse til norsk. Videre ser jeg nærmere på hva som påvirker kandidatenes oppfatning av organisasjonen under rekrutteringsprosessen. Til slutt, ser jeg mer spesifikt på casets målgruppe – såkalt, generasjon Y. Målgruppens kjennetegn kan gi bedre kontekstforståelse og hjelpe videre i analysen.

2.1 Rekruttering

Rekruttering er en av de viktigste funksjonene til HR (Boxall & Purcell, 2011 i Heilmann, Saarenketo & Liikkanen, 2013, s.287), og handler om å tiltrekke de mest kvalifiserte kandidatene (Minchington & Thorne, 2007 i Heilmann et al., 2013, s.287). Det er vanskelig å finne den «rette» kandidaten, og «... selv små endringer i hvordan organisasjonen innretter en stillingsutlysning kan ha en stor effekt på hvem som søker og i siste omgang hvordan de kommer til å gjøre det i jobben» (Iversen, u.å.).

Det finnes en rekke definisjoner av rekruttering. Rynes (1991 i Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005, s.928-929) definerer rekruttering som «... encompass(ing) 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». Ifølge Breugh (1992 i Chapman et al., 2005, s.928-929), er definisjonen slik: «Employee recruitment involves 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».

Rekruttering er en dynamisk prosess, som ofte fordeles i tre stadier (Barber, 1998, u.s.): Tiltrekke aktuelle søkere, opprettholde søkerens interesse og påvirke deres beslutninger om jobbvalg (Swider, Zimmerman & Barrick, 2015, s.881).

Det første stadiet innebærer forberedelser til rekrutteringsprosessen, der organisasjonens mål er å skape oppmerksomhet om ledige stillinger og tiltrekke kvalifiserte kandidater (Barber, 1998 i Collins & Han, 2004, s.6). Det er viktig for organisasjonen å håndtere informasjonen som er tilgjengelig for arbeidssøkere, og velge riktige rekrutterings- og informasjonskanaler (Heilmann et al., 2013, s.287). Informasjonen skaper en bedre forståelse av hva organisasjonen har å tilby, og arbeidssøkerne er mer villige til å oppsøke organisasjoner, som tilbyr mye informasjon og har såkalt «high-involvement» rekrutteringspraksis (Cable & Turban, 2001 i Collins & Han, 2004, s.18). Tidlig eksponering til informasjon om jobb- og organisasjonsegenskaper hjelper å skape bevissthet og positive holdninger, som kan påvirke potensielle arbeidssøkeres oppfatning av organisasjonen og beslutning om å søke jobb (Collins & Han, 2004, s.18). Chapman et al. (2005, s.935) mener, for eksempel, at arbeidssøkere legger stor vekt på hva de forestiller seg det fremtidige arbeidsmiljø vil være, og det å vektlegge positive egenskaper knyttet til arbeidsmiljø kan derfor øke stillingens attraktivitet (s.940). Kandidatenes oppfatninger av organisasjonen i starten av rekrutteringsprosessen er dermed viktige i kandidatens jobbvalg (Swider et al., 2015, s.889).

Det andre rekrutteringsstadiet, som er spesielt viktig for oppgavens problemstilling, begynner etter at potensielle arbeidssøkere faktisk har søkt på stillingen. Organisasjonens mål i dette stadiet er å vurdere og måle kandidatens egenskaper som er nødvendige for jobben, og samtidig opprettholde deres interesse. Det er viktig å gi detaljert informasjon om faktiske arbeidsforhold i løpet av rekrutteringsprosessen (Chapman et al., 2005, s.935; Barber, 1998, u.s.), denne informasjonen kan, for eksempel, formidles under et jobbintervju. Jobbintervju er en dynamisk informasjonsutveksling mellom organisasjonen og kandidatene, der også rekrutterers atferd og kommunikasjon kan signalisere om organisasjonens normer, verdier, kultur og miljø (Swider et al., 2015, s.881; Barber, 1998, u.s.).

Det siste stadiet starter når utvalgte kandidater får jobbtilbud, og målet er det blir akseptert, slik at rekrutteringsprosessen kan avsluttes (Barber, 1998 i Swider et al., 2015, s.881).

Rekrutteringsprosessen involverer flere parter, og mens organisasjoner velger ut arbeidstakere, tar arbeidssøkere også et valg – hvor de vil søke og hvor de vil jobbe (Ryan & Ployhart, 2000, s.567). Hülshager & Anderson (2009, s.336) og Gilliland (1993, s.694-695) viser til en rekke argumenter for hvorfor arbeidssøkernes perspektiv fortjener oppmerksomhet i rekrutteringsforskningen.

For det første, kan skuffede arbeidssøkere trekke sin søknad ut fra rekrutteringsprosessen. Dette betyr både umiddelbare kostnader knyttet til selve rekrutteringen og kostnader på lang sikt ved å miste en høykvalifisert kandidat til en konkurrent (Ryan & Ployhart, 2000 i Hülshager & Anderson, 2009, s.336).

For det andre, kan kandidatenes opplevelse av søkeprosessen knyttes til deres fremtidige arbeidsholdninger, atferd og ytelse (Gilliland, 1993 i Hülshager & Anderson, 2009, s.336).

For det tredje, kan negative opplevelser, som, for eksempel, urettferdighet i form av diskriminering eller invadering i privatliv, skape juridiske implikasjoner for en arbeidsgiver (Hülshager & Anderson, 2009, s.336; Gilliland, 1993, s.694-695).

For det fjerde, kan ugunstige reaksjoner i forhold til rekrutteringsprosessen påvirke organisasjonens omdømme (Ryan & Ployhart, 2000 i Hülshager & Anderson, 2009, s.336), da det kan oppstå rykte om hvordan organisasjonen behandler arbeidssøkere (Rynes & Barber, 1990 i Gilliland, 1993, s.724). Opplevelsen av rekrutteringsprosessen kan forbli levende i kandidatens minne i mange år, spesielt hvis de opplevde uprofesjonell, upassende eller urettferdig behandling (Anderson, 2004, s.2). De som opplevde rekrutteringsprosessen som negativ, «deler gjerne ... disse opplevelsene med bekjente» (Fjell & Iversen, u.å.), som kan avstå fra å søke på organisasjonens stillinger i fremtiden, og, til og med, endre sin fremtidige forbrukeratferd mot organisasjonen (Ryan & Ployhart, 2000 i Hülshager & Anderson, 2009, s.336).

Disse grunnene samsvarer med Fjell & Iversen (u.å.): Kandidatene som får avslag i rekrutteringsprosessen, må anerkjennes av organisasjonen for deres innsats. De som viste interesse for organisasjonen og brukte tid og energi til å søke på stillingen, kan bli «ambassadører» for organisasjonen: «En jobbsøker i dag kan være en fremtidig ansatt, og en jobbsøker i dag kan også være en ambassadør og fremtidig kunde ...» (Fjell & Iversen, u.å.). Brand-ambassadører kan fremstå som informasjonskilde for organisasjonens målgrupper (Christiaans, 2012, s.26), og de kan «... påvirke andre positivt og på en annen måte enn organisasjonens ansatte, siden de er mer frittstående» (Dyhre & Parment, 2013, s.107).

Store rekrutteringsprosesser kan omfatte flere tusen søkere, og hver av de får sin egen oppfatning av organisasjonen. Antall arbeidssøkere må multipliseres med minst 20-30 for å inkludere deres familie, sosiale og profesjonelle nettverk, for at organisasjonen kan forestille seg det potensielle omfanget av rekrutteringens PR- og kommunikasjonsvirkning (Anderson,

2004, s.2). Rekruttering er, med andre ord, en prosess hvor organisasjonen presenterer seg til verden. Det er derfor viktig for en organisasjon å komme ut av rekrutteringsprosessen med et godt omdømme, og at kandidatenes forventninger samsvarer med virkeligheten. Dette budskapet om «living the brand», er hva employer branding handler om.

For å se hvordan rekrutteringsprosessen kan påvirke kandidatenes oppfatning av organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver, er rekruttering i denne oppgaven satt i lys av employer branding (Heilmann et al., 2013, s.287).

2.2 Employer branding

Employer branding er organisasjonens varemerke som arbeidsplass (Engelund & Buchhave, 2009, s.27). Den vedlikeholder og styrker inntrykket av organisasjonen som en attraktiv arbeidsplass, «good place to work» (Sullivan, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004, s.501), og har som hensikt å skape et positivt bilde av organisasjonen for dens nåværende og potensielle ansatte (Smedley, 2007 i Jain & Bhatt, 2015, s.635; Wilden, Gudergan & Lings, 2010, s.59). Employer brand er et virkemiddel som kan brukes for å øke organisasjonens verdi gjennom HR (Sullivan, 2004), skille seg ut og oppnå konkurransefordeler ved å tiltrekke kvalifiserte kandidater (Collins & Kanar, 2013). Suksessfull employer brand øker antall søkere på en stilling, men også deres kvalitet (Sullivan, 2004). Ifølge Backhaus & Tikoo (2004, s.502):

The term employer branding suggests the differentiation of a firms' characteristics as an employer from those of its competitors. The employment brand highlights the unique aspects of the firm's employment offerings or environment. [...] employer branding involves promoting, both within and outside the firm, a clear view of what makes a firm different and desirable as an employer.

Employer branding er et relativt nytt fenomen, selv om begrepet «brand» er godt kjent i produktmarkedet (Sivertzen et al., 2013, s.473). Konseptet «employer brand» var først introdusert i 1996 av Tim Ambler og Simon Barrow. De definerte employer brand som «the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company» (Ambler & Barrow, 1996, s.187).

Brand generelt betyr «... a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors» (Schneider, 2003 i Backhaus & Tikoo, 2004,

s.502). Valg av ordet «branding» er ikke tilfeldig, og innebærer bruk av branding-prinsipper fra markedsføring i HR-arbeid «... for å skape positive, realistiske forventninger hos potensielle kandidater, for eksempel i form av utfordrende prosjekter, spennende karrieremuligheter, gode kolleger, inspirerende ledere og en morsom kultur» (Leveraas, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004, s.501).

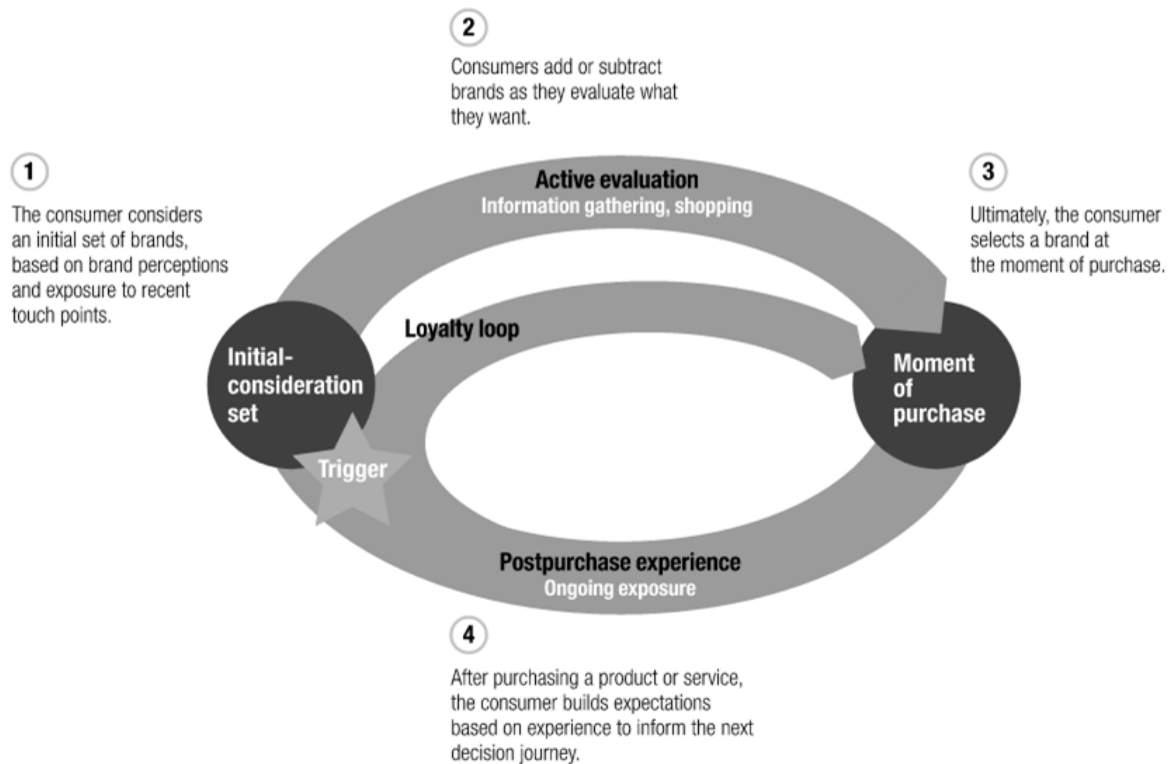
Som et voksende felt, har employer branding flere definisjoner. Backhaus & Tikoo (2004, s.502) definerer konseptet som «... the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from the competitors». Sullivan (2004) sin definisjon av employer branding er «... a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm».

Sivertzen et al. (2013, s.474) kombinerer disse definisjonene av konseptet, slik at employer branding er «... the process of building employer identity directed at existing and potential employees, in order to differentiate the firm from its competitors». Det er denne definisjonen som legges til grunn for oppgaven, men fokuset ligger på rekruttering og dermed på potensielle ansatte.

Employer branding i rekrutteringsprosessen sørger for at organisasjonen fremstår som en attraktiv arbeidsgiver, og har som mål å påvirke arbeidssøkernes beslutninger om å søke på en stilling og akseptere jobbtildbud senere i rekrutteringsprosessen (Chhabra & Sharma, 2014, s.48).

Siden employer branding fremstår som en «kollisjon» av rekruttering og markedsføring, kan arbeidssøkernes beslutningstakingsprosess presenteres ved hjelp av en markedsføringsmodell «Consideration Loop» (Court, Elzinga, Mulder & Vetvik, 2009). Modellen handler opprinnelig om forbrukernes beslutningstaking, men kan overføres til employer branding ved å bytte forbrukere med arbeidssøkere.

«Consideration Loop» består av fire steg, som presentert i figur 1 (Court et al., 2009).



Figur 1: *Consideration Loop*. Kilde: Court et al., 2009

Det første steget, «initial consideration», viser til arbeidssøkernes forkunnskap om enkelte organisasjoner, hvor de kan tenke seg å søke jobb. Kunnskap oppstår ved hjelp av, for eksempel, sosiale medier, bedriftspresentasjoner, osv. På det andre steget, «active evaluation», vurderer arbeidssøkere ulike organisasjoner og jobbtilbud ved å foreta et informasjonssøk. Her øker ofte antallet av potensielle arbeidsgivere (Court et al., 2009). Disse to første stegene omfattes av det første stadiet i rekrutteringsprosessen – tiltrekke aktuelle søkere. Det tredje steget i beslutningstakingsprosessen, «moment of purchase», viser til tidspunktet når en arbeidssøker tar et valg og søker på jobb. Fra dette steget begynner altså det andre stadiet av rekrutteringsprosessen, som ble diskutert tidligere, – opprettholde søkerens interesse. Fra dette tidspunktet kommer arbeidssøkeren i nærmere kontakt med organisasjonen, og lærer mer om hva den har å tilby.

Organisasjoner formidler sin employer brand til potensielle arbeidstakere i form av employer value proposition (EVP) ved å vise hva de kan tilby i form av objektive og subjektive, eller mer symbolske, fordeler (Hubschmid, 2012, s.52; Christiaans, 2012, s.17). EVP kan defineres som: «The set of attributes that the labor market and employees perceive as the value they gain through employment in the organization» (Corporate Leadership Council, 2006 i Englund & Buchhave, 2009, s.79). Fordelene potensielle arbeidstakere kan forvente er, for

eksempel bedre lønn, opplæring og karrieremuligheter (Boxall & Purcell, 2011 i Heilmann et al., 2013, s.287). Informasjonen organisasjonen formidler under rekrutteringsprosessen, signaliserer samtidig organisasjonens intensjoner, og kan tolkes av potensielle arbeidstakere som et løfte, og starte utformingen av gjensidige forventninger, eller psykologisk kontrakt (Dyhre & Parment, 2013, s.92-93). For å unngå løftebrudd, er det viktig å passe på at informasjonen som formidles er sann (Engelund & Buchhave, 2009, s.53).

Det fjerde steget i modellen er en sløyfe, eller «loop», derav navnet til modellen (Court et al., 2009). Arbeidssøkeren har, som sagt, noen oppfatninger av organisasjonen og forventninger til hvordan den er som en arbeidsgiver. Disse kan i dette stadiet påvirkes av kandidatens opplevelse av rekrutteringsprosessen. Det er dette oppgavens problemstilling handler om. Uoppfylte forventninger og en mismatch mellom forventninger og virkeligheten påvirker oppfatningen av organisasjonen og kan føre til misnøye (Wilden et al., 2010, s.62). Målet med rekrutteringsprosessen er at jobbtilbudet blir akseptert. Collins & Stevens (2002, s.10) mener at sannsynligheten for at arbeidssøkere aksepterer et jobbtilbud øker når de utsettes for positiv informasjon om organisasjonen. Dette tyder på at det er viktig å gi en god opplevelse til kandidatene ved, for eksempel, å forberede de på hvordan rekrutteringsprosessen foregår, gi tilbakemeldinger og rettfærdig behandling, noe jeg ser nærmere på senere i oppgaven.

Selve lojalitetssløyfen starter etter at rekrutteringsprosessen avsluttes (Court et al., 2009). I tilfelle av employer branding handler det om at de som blir ansatte forblir lojale til organisasjonen, men også at de som ikke får jobben, fortsatt anser organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver. De som får avslag er med andre ord villige til å søke på andre stillinger i fremtiden, vil anbefale andre til å søke på jobb i organisasjonen og opplever rekrutteringsprosessen som positiv og nyttig for fremtidig jobbsøk. Disse «lojale» arbeidssøkerne er organisasjonens potensielle brand-ambassadører. Det er derfor viktig at organisasjonen kommuniserer sine verdier og forventninger til kandidatene, slik at det ikke oppstår negative rykter om organisasjonen, og skader for dens employer brand (Wilden et al., 2010, s.62-65; Christiaans, 2012, s.26).

Employer branding er et omfattende konsept, som kan være både positivt og negativt for organisasjonen og kan oppsummeres slik:

På den positive siden ligger at godt gjennomført så har det den tilsiktede effekten at det tiltrekker seg de rette og de beste kandidatene. I tillegg har det den bieffekten at eksisterende ansatte får et bedre selvbilde og dernest en sterkere motivasjon til å yte mer for arbeidsgiveren.

[...] På den negative siden finner man den noen ganger destruktive skuffelsen ansatte kan oppleve når løftene som fremsettes i employer branding ikke blir oppfylt. Slike psykologiske kontraktsbrudd kan oppleves som sterkt demotiverende og gjøre mer skade enn branding gjorde gagn i utgangspunktet. (Leveraas, 2013).

2.3 Organisasjonens attraktivitet

Employer branding bidrar, som sagt, til å skape et godt rykte om organisasjonen som arbeidsgiver, slik at den blir attraktiv for nåværende ansatte og potensielle arbeidstakere (Leveraas, 2013; Wilden et al., 2010, s.59). Arbeidsgivers attraktivitet er «... benefits potential employees see in an employment in a specific organisation» (Sivertzen et al., 2013, s.474), eller som «... the degree to which a respondent would personally seek an organization as an employer» (Turban & Greening, 1997 i Jain & Bhatt, 2015, s.636). Arbeidsgivers attraktivitet er tett knyttet til organisasjons attraktivitet, siden arbeidssøkere ofte tar beslutningen om å søke på jobb basert på et generelt inntrykk av organisasjon. Grunnen er at arbeidssøkere har begrenset informasjon tidlig i rekrutteringsprosessen, og bruker derfor egne oppfatninger og forventninger for å bestemme om organisasjonen er attraktiv som arbeidsgiver (Rynes, 1991 i Christiaans, 2012, s.13). Jobbsøking er en dynamisk beslutningsprosess, og når den samlede informasjonen om en organisasjon er positiv, reduseres den opplevde risikoen for potensielle arbeidstakere. Organisasjonen fremstår da som mer attraktiv (Jain & Bhatt, 2015, s.636). Det er altså ikke bare de objektive fordelene arbeidssøkerne tar i betraktning, men også de subjektive verdiene påvirker oppfatningen av organisasjonen og identifisering med den (Christiaans, 2012, s.26)

Behling, Labovitz & Gainer (1968 i Christiaans, 2012, s.53) foreslår et rammeverk av tre teorier for å forklare arbeidssøkernes jobbvalg: Objektive faktorer, subjektive faktorer og kritisk kontakt-teori. Teorien om objektive faktorer foreslår at arbeidssøkernes beslutninger er basert på jobb- og organisasjonsegenskaper, som vurderes ut ifra hvor viktige de er for arbeidssøkeren og skaper en generell vurdering av organisasjonen (Harold & Ployhart, 2008 i Christiaans, 2012, s.53). Teorien om subjektive faktorer sier at arbeidssøkerne vurderer hvorvidt de passer inn i organisasjonen basert på deres behov, personlighet og verdier (Behling et al., 1968 i Christiaans, 2012, s.53). Kritisk kontakt-teori foreslår at det er gjennom rekrutteringsprosessen arbeidstakerne skaffer seg nødvendig informasjon for å vurdere objektive og subjektive faktorer. Derfor er opplevelsene og oppfatningene av

rekrutteringsprosessen viktige for arbeidssøkernes beslutninger i forhold til organisasjonen. Kombinasjon av objektive og subjektive egenskaper er derfor viktig for arbeidssøkernes jobbvalg og oppfatning av organisasjonen (Christiaans, 2012, s.53-54).

Chapman et al. (2005, s.928) har et lignende syn på hva arbeidssøkerens tiltrekning til en organisasjon er avhengig av. De diskuterer flere faktorer som kan påvirke organisasjonens attraktivitet i arbeidssøkernes øyne, og de som er spesielt aktuelle for oppgaven er: Jobb- og organisasjonsegenskaper, oppfattet person-organisasjon (PO) fit og kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen. Det er disse tre faktorene oppgaven begrenser seg til, da de anses som mest relevante til oppgavens problemstilling og case. Siden hensikten med oppgaven er å se på hvordan rekrutteringsprosessen påvirker kandidatenes oppfatning av organisasjonen og dens attraktivitet, fokuserer derfor resten av teoridelen på disse tre faktorene.

Jobb- og organisasjonsegenskaper, kommunisert i form av EVP, påvirker kandidatenes jobbpreferanser, valg av potensielle arbeidsgivere og beslutning om å akseptere eller avvise et jobbtilbud (Jain & Bhatt, 2015, s.636). Jobb- og organisasjonsegenskaper er et omfattende tema, og oppgavens presentasjon av dem er begrenset. Når jobb- og organisasjonsegenskaper kommuniseres, må EVP brytes ned og spesifiseres for ulike målgrupper (Dybre & Parment, 2013, s.106). For å skape en bedre forståelse av konteksten til å gjennomføre analysen senere i oppgaven, ble det valgt å se på hvilke egenskaper som er viktige for casets målgruppe av arbeidssøkere, såkalt generasjon Y, som kan skille de ut fra andre arbeidssøkere.

Kandidater sammenligner jobb- og organisasjonsegenskaper med sine behov, verdier og personlighet, slik at organisasjonen anses som mer attraktiv når det oppstår en «fit», såkalt person-organisasjon (PO) fit (Backhaus & Tikoo, 2004 i Sivertzen et al., 2013, s.474; Christiaans, 2012, s.30). PO fit er et omfattende fenomen, og oppgavens omfang setter rammer for hvorvidt dette kan diskuteres. Oppgavens case gir også begrenset data for å kunne analysere PO fit detaljert. Derfor er PO fit presentert videre i oppgaven i noe forenklet form, og gjenspeiler kandidatenes opplevde PO fit med hensyn til kjennetegn av generasjon Y, som er casets målgruppe.

Selv om de to første faktorene er, uten tvil, viktige for arbeidstakernes oppfatning av organisasjonen og deres jobbvalg, er den tredje faktoren mest relevant for oppgavens problemstilling. Kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen, som blir diskutert senere i oppgaven, er direkte knyttet til organisasjonens rekrutteringspraksis og gjenspeiler seg i kritisk kontakt-teori. Arbeidssøkerne har begrenset informasjon om organisasjonen som

potensiell arbeidsgiver, og rekrutteringsprosessen påvirker jobbvalg fordi det er den kandidatene kan vurdere (Behling et al., 1968 i Barber, 1998, u.s.).

De tre faktorene påvirker hverandre og det er vanskelig å vurdere deres påvirkning hver for seg. Jobb- og organisasjonsegenskaper formidles, for eksempel, under et jobbintervju, og deres vurdering påvirker kandidatens opplevelse av rekrutteringsprosessen (Barber, 1998, u.s.). Både rekrutteringsopplevelser og jobb- og organisasjonsegenskaper danner et utgangspunkt for PO fit, mens PO fit opplevd før en søker på jobb kan påvirke kandidatens opplevelse av rekrutteringsprosessen. Derfor må faktorene ses i sammenheng.

2.3.1 Jobb- og organisasjonsegenskaper

Jobb- og organisasjonsegenskaper er arbeidssøkernes første inntrykk av organisasjonen. De påvirker, som sagt, hele rekrutteringsprosessen ved å utløse arbeidssøkernes interesse. Jobbegenskaper er de egenskapene som er spesielle for en jobb, for eksempel lønn, oppgaver; mens organisasjonsegenskaper refererer til organisasjonen som en helhet, for eksempel omdømme, størrelse, arbeidsmiljø (Hubschmid, 2012, s.41).

Forskjellige teoretikere har ulike syn på hvilke jobb- og organisasjonsegenskaper som er de viktigste. De som dukker opp oftest er, for eksempel, arbeidsmiljø og work-life balanse (Hubschmid, 2012, s.41). Forskjellige selskap, som for eksempel Universum, tilbyr også undersøkelser om hvilke egenskaper som er mest ønsket av arbeidssøkere (Christiaans, 2012, s.42). Samtidig er det, som sagt tidligere, viktig at disse fordelene som kommuniseres er sanne, slik at arbeidssøkerne ikke får urealistiske forventninger og at de ikke fører til et løftebrudd (s.32).

Målet med employer branding er at organisasjonen oppfattes positivt av alle målgrupper (Engelund & Buchhave, 2009, s.69), men det er nødvendig å segmentere og tilpasse EVP til ulike målgrupper (Dyhre & Parment, 2013, s.105). Organisasjonen kan legge vekt på employer brand-egenskapene som er viktige for arbeidssøkerne i rekrutteringsprosessen (Hubschmid, 2012, s.202) for å øke attraktiviteten som arbeidsgiver (Christiaans, 2012, s.31).

Det er omfattende å diskutere alle jobb- og organisasjonsegenskapene som kan påvirke arbeidssøkernes valg og oppfatninger, det er derfor valgt å se på hva som er viktig for arbeidssøkerne fra oppgavens case. Kjennetegn og preferanser av generasjon Y i valg av fremtidig arbeidsgiver (Hubschmid, 2012, s.204) presenteres derfor senere i teoridelen.

Kandidatenes oppfatning av organisasjonen som attraktiv arbeidsgiver påvirkes av hvordan de oppfatter jobb- og organisasjonsegenskapene kommunisert av organisasjonen, og det er dette PO fit omhandler (s.41).

2.3.2 Person-organisasjon (PO) fit

PO fit defineres som «...the compatibility between people and organizations that occurs when (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both» (Kristof, 1996 i Swider et al., 2015, s.880). PO fit er, med andre ord, «...the extent to which individuals believe they fit the organization» (McCulloch & Turban, 2007 i Jain & Bhatt, 2015, s.636). PO fit er altså subjektiv (Behling et al., 1968 i Barber, 1998, u.s.), og baserer seg på Schneider (1987 i Cable & Judge, 1997, s.546) sitt attraksjon-valg-avgang (ASA) rammeverk, som viser til at mennesker og organisasjoner er tiltrukket av hverandre basert på deres likhet.

Opplevd PO fit er en av de viktigste faktorene som bidrar til organisasjonens oppfattede attraktivitet (Jain & Bhatt, 2015, s.636), og kan forutsi rekrutteringsutfallet (Swider et al., 2015, s.880). Det generelle argumentet for å knytte PO fit-oppfatninger til rekrutteringsprosessen er at arbeidssøkere forventes å reagere mer positivt til organisasjoner når de har samsvarende ønsker, verdier og behov (Swider et al., 2015, s.880; Englund & Buchhave, 2009, s.260). PO fit i forhold til rekruttering, beskriver, med andre ord, det oppfattede samsvaret mellom arbeidssøkeren og jobb- og organisasjonsegenskapene, tolket i lys av deres egne behov og verdier (Hubschmid, 2012, s.41; Englund & Buchhave, 2009, s.55). Jobb- og organisasjonsegenskapene formuleres ofte i form av EVP. Ifølge Backhaus & Tikoo (2004 i Chhabra & Sharma, 2014, s.49-50; Jain & Bhatt, 2015, s.636): Jo nærmere EVP er til de jobb- og organisasjonsegenskapene som verdsettes av arbeidssøkere, jo mer blir søkeren tiltrukket av organisasjonen og jo mer attraktiv anses den. Høy PO fit fører også til økt villighet til å anbefale organisasjonen til andre (Barber, 1998, u.s.), det vil si bli en brand-ambassadør.

Rekrutteringsprosessen kan effektiviseres, når den fokuserer på verdier og behov som samsvarer med arbeidssøkernes, da dette vil styrke deres oppfattede PO fit med organisasjonen (Chapman et al., 2005, s.940; Güntürkün, Haumann & Lukasczyk, 2015, s.64). Måltrettet employer branding er spesielt aktuell når det finnes klare forskjeller mellom ulike målgrupper (Güntürkün et al., 2015, s.65), men det trenges samtidig mer

organisasjonsressurser for å kunne gjøre det, enn det gjør for å lage standardiserte rekrutteringspraksiser som er attraktive for de fleste av arbeidssøkerne (Chapman et al., 2005, s.938). For enkelte stillinger kan det likevel være gunstig å målrette rekrutteringsprosesser for å maksimere PO fit-oppfatninger, ved å utvikle EVP for ulike grupper av arbeidssøkere (Christiaans, 2012, s.214). Som det diskuteres senere i oppgaven, er casets målgruppe arbeidssøkere fra generasjon Y, og det er derfor mulig for organisasjonen å tilpasse rekrutteringsprosessen til ønsker, verdier og behov, som kjennetegner generasjon Y for å øke sannsynligheten av at PO fit oppstår (Hubschmid, 2012, s.52). Organisasjonen må altså ta et valg mellom en skreddersydd rekrutteringspraksis og noe mer standardisert praksis (Chapman et al., 2005, s.938).

Kandidatenes beslutninger om jobbvalg er, som regel, viktige og langvarige, og forbindes derfor med risiko (Collins & Kanar, 2013). For å redusere risikoen, forsøker kandidatene å skaffe mest mulig informasjon før de bestemmer seg for å godta jobbtilbudet (Wilden et al., 2010, s.66). En rekrutteringsmetode som kan være avgjørende for å etablere PO fit, er intervju, som gjør det mulig for organisasjonen og kandidatene å samhandle, slik at begge partene kan lære om hverandres ønsker, verdier og interesser (Cable & Judge, 1997, s.546). For å forklare denne prosessen, er det relevant å nevne «Differentiation-consolidation theory» (DCT), da den hevder at beslutningstakere positivt eller negativt justerer og oppdaterer sine preferanser og holdninger til enkelte alternativer, ettersom de samler mer informasjon (Svenson, 2003 i Swider et al., 2015, s.882). PO fit-oppfatninger er komplekse, da arbeidssøkere danner oppfatninger for flere organisasjoner samtidig. De vet at de ikke kan ta flere jobber, og må derfor skille mellom ulike PO fit-oppfatninger, slik at de kan ta et valg på slutten av rekrutteringsprosessen (Swider et al., 2015, s.880-882).

Swider et al. (2015, s.886-887) mener at høyere PO fit-oppfatninger er positivt relatert til fremtidig jobbvalg, slik at kandidatene med høyere PO fit vil med større sannsynlighet akseptere jobbtilbud enn søkere med lavere PO fit. En større endring av PO fit-oppfatningen over tid, påvirker også beslutninger om jobbvalg. Derfor er det viktig at organisasjonen sørger for at kandidatenes opplevelser fortsetter å være positive gjennom hele rekrutteringsprosessen (s.889), noe som diskuteres nærmere i neste del av oppgaven.

2.3.3 Kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen

I løpet av 90-tallet økte interessen for å studere hvordan arbeidssøkere opplever rekrutteringsprosesser (Ryan & Ployhart, 2000, s.565). Forståelse av når og hvorfor kandidater har mer eller mindre gunstige oppfatninger av en rekrutteringsprosess kan øke evnen til å påvirke disse oppfatningene, samt kandidatenes holdninger og atferd (s.566). Det anbefales å be kandidatene om tilbakemelding: Fra både de med avslag og de med jobbtilbud (Iversen, u.å.). Det ligger mye potensiell læring i organisasjonens rekrutteringsprosesser, og det er viktig for organisasjonen «... å spørre alle de jobbsøkere som var i dialog med ledere, ansatte og HR om deres «kandidatopplevelse» (Fjell & Iversen, u.å.).

Kandidatopplevelsen under rekrutteringsprosessen er ikke stabil, men kan endre seg underveis. Det kan, for eksempel, også oppstå endringer i vurderingen en stund etter avslaget, da arbeidssøkere «kommer videre med livet» (Ryan & Ployhart, 2000, s.599).

Kandidatene ser på opplevelsene under rekrutteringsprosessen som et tegn på hvordan organisasjonen er som arbeidsgiver (Barber, 1998, u.s.). I en rekrutteringskontekst kan det derfor forekomme at det legges større vekt på hva som er galt i prosessen enn til hva som er rett (Ryan & Ployhart, 2000, s.600). Søk etter en ny jobb er ofte forbundet med negative følelser: Mangel på tilbakemelding, tvil om få ønsket jobb, osv. Og det viser seg at arbeidssøkere er mer oppmerksomme på negative hendelser (Ployhart & Harold, 2004, s.94). Collins & Kanar (2013) viser, for eksempel, at negativ informasjon om arbeidsmiljø påvirker i stor grad kandidatenes inntrykk både umiddelbart og en uke etter eksponering. Positiv informasjon om de samme jobb- og organisasjonsegenskapene, på den annen side, har liten påvirkningskraft umiddelbart etter eksponering, og ingen påvirkning en uke senere. Arbeidssøkere tenderer altså til å huske negativ informasjon bedre enn positiv informasjon. Dette tyder på at negative brand-assosiasjoner kan danne seg lettere enn positive assosiasjoner, og det kan være svært vanskelig for en organisasjon å dekke det negative inntrykket hvis det først har oppstått (Collins & Kanar, 2013). Dårlig behandling under rekruttering kan anses som en indikasjon på hvordan organisasjonen behandler ansatte (Gilliland, 1993, s.724). Det er derfor viktig å maksimere rekrutteringsopplevelsen, slik at negativitet kan minimaliseres, og at til og med de som ikke fikk jobben, kan si hvor gøy og nyttig det var å gå gjennom en rekrutteringsprosess (Dyhre & Parment, 2013, s.111).

Det finnes flere faktorer som kan påvirke kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen, som for eksempel, kandidatenes personlighet, lyst på jobben, osv. Oppgavens case og

problemstilling setter samtidig rammer for hvilke faktorer som kan benyttes i videre analyse. De psykologiske og individuelle faktorene er mindre relevante for å evaluere rekrutteringsprosessen fra et employer branding-perspektiv. Det er i stedet valgt å se på de faktorene som organisasjonen har kontroll over, og oppgaven begrenser seg derfor til å se på rettferdighets- og attribusjonsteori og teori om tilbakemeldinger.

2.3.3.1 Rettferdighet og attribuering

Et mulig rammeverk for å undersøke kandidatenes oppfatning av rekrutteringsprosessen er organisasjons rettferdighetsteori. Hovedskillet i organisasjons rettferdighetsteorier er mellom prosessuell og fordelingsrettferdighet (procedural and distributive fairness) (Greenberg 1990 i Gilliland, 1995, s.11). I en rekrutteringskontekst kan dette forklares som et skille mellom rettferdighet av rekrutteringsprosessen og rettferdighet av ansettelsesbeslutningen (Gilliland, 1995, s.11). Rettferdighetsoppfatningene har konsekvenser for kandidater (som for eksempel, jobbvalg og selvoppfatninger) og for organisasjoner (som for eksempel, organisasjonsattraktivitet) (Ployhart & Harold, 2004, s.86; Hülsheger & Anderson, 2009, s.337). Oppfatninger av urettferdighet reduserer kandidatenes motivasjon til å søke på jobb og anbefale jobben til andre. Rettferdighetsoppfatningen kan også påvirke kandidatenes beslutninger om å forbli i rekrutteringsprosessen eller akseptere jobbtilbud (Gilliland, 1993, s.723), da kandidater som opplever urettferdighet vil med mindre sannsynlighet akseptere jobbtilbudet (Chan & Schmitt, 2004, s.16).

Gilliland presenterer i sin rettferdighetsmodell ti regler som kan hjelpe å evaluere total prosessuell rettferdighet av rekrutteringspraksis (Hülsheger & Anderson, 2009, s.337). Når reglene brytes, fører det til opplevelse av urettferdighet, men regeloppfyllelse, på den annen side, fører til opplevelse av rettferdighet (Ployhart & Harold, 2004, s.86). Jeg går ikke detaljert inn på Gillilands regler, da oppgavens case begrenser muligheten til å benytte dem i analysen. Gilliland (1993) legger merke til at situasjonelle egenskaper (som for eksempel, testtype, organisasjonens HR-strategi, oppførsel av HR-personalet) og kandidatenes bakgrunn og tidligere erfaringer kan påvirke opplevelse av rekrutteringsprosessens rettferdighet (Ryan & Ployhart, 2000, s.567). På samme måte finnes det også regler for å evaluere fordelingsrettferdighet, eller rettferdighet av rekrutteringsutfallet. Mer strukturerte intervju oppfattes, for eksempel, mer rettferdig fordi de vurderer kandidatene mer objektivt (Taylor & Bergmann, 1987 i Barber, 1998, u.s.). Gillilands modell foreslår et samspill mellom

prosessuelle og fordelingsregler i forming av rettferdighetsoppfatninger (Ryan & Ployhart, 2000, s.567).

Ryan & Ployhart (2000, s.598-599) presenterer en heuristisk modell som bygger på modellen til Gilliland. Modellen bidrar med å kategorisere fire typer av kandidatopplevelser: I tillegg til oppfatning av rekrutteringsprosessen og oppfatning av prosessens utfall, legger de til oppfatning av ens emosjonelle og kognitive tilstand under prosessen og generell oppfatning av rekrutteringsprosedyrer (som for eksempel, preferanse av tester som en evalueringsmetode. Ryan & Ployhart utvider Gillilands modell ved å legge til flere forklaringsfaktorer av kandidatopplevelsen i form av personlige egenskaper (som erfaring og personlighet) og jobb- og organisasjonsegenskaper (Hülshager & Anderson, 2009, s.337). Rekrutteringsopplevelse av nyutdannede kandidater, som i oppgavens case, kan, for eksempel, være forskjellige fra erfarne arbeidssøkeres opplevelser av samme prosess. Dette tyder på at det er nyttig å utdype kontekstforståelsen av rekrutteringsprosessen i oppgavens case for å se på hvordan kandidatene opplever den. Dette gjør jeg senere i teoridelen. Ryan & Ployhart mener i tillegg at det finnes flere påvirkningsfaktorer, eller moderatorer, i forholdet mellom forklaringsfaktorer og kandidatopplevelsen, og mellom kandidatopplevelsen og prosessens utfall. Disse moderatorene er, for eksempel, forventninger til ansettelse, lyst på jobben og hvor langt i prosessen en har kommet (Hülshager & Anderson, 2009, s.337). Jo lenger inn i rekrutteringsprosessen kandidaten befinner seg, jo mer tids- og energikrevende blir det. Derfor legger kandidatene mer vekt på beslutningene som tas nærmere prosessens avslutning, og blir derfor også mer påvirket av opplevelsene senere i rekrutteringsprosessen. Opplevelsene fra andregangsintervju blir, for eksempel, mer avgjørende for den totale rekrutteringsopplevelsen enn opplevelsene fra evnetester eller førstegangsintervju (Barber, 1998, u.s.).

Moderatorene som påvirker forholdene mellom forklaringsfaktorer, kandidatopplevelsen og prosessens utfall, fungerer som et utgangspunkt for attribusjonsteori, en teori som også brukes i studier om arbeidssøkernes oppfatninger av rekrutteringsprosessen. Ployhart & Harold (2004, s.89) utviklet «Applicant Attribution-Reaction Theory» (AART), hvor de flytter fokuset fra å forstå forklaringsfaktorer og konsekvenser av rettferdighet, til å forstå forklaringsfaktorer og konsekvenser av attribusjoner (s.92). De mener at kandidatenes oppfatninger (som for eksempel, rettferdighet og jobbrelevans) i liten grad kan forklare kandidatenes atferd. Det er attribuering, eller tilskrivning av egenskap, som forårsaker og

forklarer både kandidatenes oppfatninger og atferd, det vil si deres reaksjoner.

Attribusjonsprosesser oppstår mellom hendelsen (som for eksempel, interaksjon med rekrutteringspersonell på et intervju) og dannelsen av oppfatninger og atferd (s.89). AART hjelper å vurdere attribusjonsprosessene, det vil si hvordan attribusjoner fører til reaksjoner, og rettferdighet er bare én mulig reaksjon, ifølge Ployhart & Harold (2004, s.92).

Rettferdighet er, med andre ord, ikke avgjørende for kandidatenes oppfatninger og atferd, og attribuering må vurderes for å forstå rettferdighetsoppfatningen (s.92). Det er dermed viktig å forstå hva kandidaten anser som årsak til organisasjonens rekrutteringsbeslutning.

AART viser at kandidater vil ta mindre ansvar for negative rekrutteringsutfall (Ployhart & Harold, 2004, s.94). Dette stemmer også med Gilliland (1995, s.13) som sier at organisasjonen kan forvente flere tilfeller av opplevd «rettferdighet» når en kandidat får et jobbtilbud, og tilfeller av opplevd «urettferdighet» ved avslag. Arbeidssøkere tenderer altså til å oppfatte rekrutteringsprosedyrer og -utfall som rettferdige når de er gunstige for dem (Ryan & Ployhart, 2000, s.596). Kandidatopplevelsen påvirkes dermed av selve rekrutteringsutfallet (s.587). Kandidater forbinder ofte rettferdige prosedyrer med interne, stabile og kontrollerbare situasjoner, mens urettferdige prosedyrer attribueres med noe eksternt, ustabil og ukontrollerbart (Ployhart & Harold, 2004, s.93). Kandidatene som får jobbtilbud, vil tendere til å forklare rekrutteringsutfallet med mer interne, stabile og kontrollerbare årsaker, samt oppfatte rekrutteringsprosesser som rettferdige, selv om de ikke nødvendigvis er det. Kandidatene som får avslag vil i større grad attribuere utfallet med mer eksterne, ustabile og ukontrollerbare årsaker, og kan oppfatte rettferdige prosesser og organisasjoner som urettferdige (Ryan & Ployhart, 2000, s.596). Dette er i tråd med sosialpsykologisk definisjon av «self-serving bias» (Ryan & Ployhart, 2000 i Ployhart & Harold, 2004, s.93).

Ployhart & Harold (2004, s.93) mener at å gi kandidatene mer situasjonsavhengig informasjon i tilbakemeldinger kan være nøkkelen til å redusere «self-serving bias», da forklaringer på rekrutteringsutfallet kan forbedre rettferdighetsoppfatninger hos kandidatene som får avslag. Jeg ser derfor videre på hvordan tilbakemeldinger kan påvirke kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen.

2.3.3.2 Tilbakemeldinger

Rettferdig og hensynsfull behandling gjennom hele rekrutteringsprosessen er viktig, og oppfatninger av rettferdighet kan forbedres ved å holde kandidatene informert, gi dem

forklaringer på rekrutteringsprosedyrer, og unngå unødvendige forsinkelser (Chapman et al., 2005, s.940; Dyhre & Parment, 2013, s.112; Barber, 1998, u.s.). Det å gi kandidatene forklaringer påvirker oppfatningen av rettferdighet og av organisasjonen generelt (Hülshager & Anderson, 2009, s.341). Lounsbury, Bobrow & Jensen (1989 i Gilliland, 1993, s.706) mener også at rettferdighetsoppfatning av rekrutteringsprosedyrer er høyere blant kandidatene som får tilbakemeldinger.

Det er, som sagt, viktig å ta hensyn til rekrutteringspraksis som kan bli oppfattet negativt av søkerne (Chapman et al., 2005, s.938). Rynes, Bretz & Gerhart (1991 i Gilliland, 1993, s.706) mener at en av grunnene til at arbeidssøkere mister interessen i organisasjonen eller trekker seg tilbake fra prosessen, er forsinkelser. Det å gi en rask tilbakemelding eller, eventuelt, gi et nøyaktig anslag på når tilbakemeldingen kan forventes, kan betydelig forbedre kandidatopplevelsen (Gilliland, 1995, s.16). Forsinkelser i svar til kandidatene kan negativt påvirke deres jobbvalg (Chapman et al., 2005, s.938) Grunnene til dette kan være brudd på forventningen om å få jobben, og økning av sannsynligheten for at kandidaten får og aksepterer et annet jobbtilbud (Barber, 1998, u.s.). Det prosessuelle aspektet av rekrutteringen kan altså påvirke rekrutteringsutfallet og oppfatningen av organisasjonen (Gilliland, 1993, s.706).

Forklaringer på rekrutteringsutfallet kan, som sagt, påvirke kandidatopplevelsen. Dodd (1977 i Gilliland, 1993, s.706) viser at kandidatene setter pris på tilbakemeldinger som gir informasjon om muligheter for utvikling, uavhengig av rekrutteringsutfallet. Gilliland, Groth, Baker IV, Dew, Polly & Langdon (2001, s.670) mener også at forklaringen kan redusere negativitet forbundet med avslaget. Anseel & Lievens (2009 i Hülshager & Anderson, 2009, s.341) mener samtidig at det ikke bare er nødvendig å gi kandidatene informative tilbakemeldinger, men at det er viktig å gjøre det på en måte som bidrar til at tilbakemeldingene blir akseptert uansett utfall. Det er, med andre ord, viktig at kandidatene forstår tilbakemeldingene og er enige i det som blir sagt. Aksept av tilbakemeldinger kan påvirke kandidatenes holdninger til organisasjonen (Anseel & Lievens, 2009 i Hülshager & Anderson, 2009, s.341). Anderson (2004, s.6) derimot, mener at en detaljert tilbakemelding til kandidater som får avslag, kan forverre deres skuffelse og irritasjon mot personen eller organisasjonen som tok beslutningen, og at det er bedre å gi en relativt kort tilbakemelding. Synet på hvor informative tilbakemeldingene bør være, kan derfor variere avhengig av rekrutteringsprosessens målgruppe. I oppgavens case er målgruppen kandidatene fra

generasjon Y, som diskuteres senere i teoridelen. For disse kandidatene med begrenset relevant jobberfaring, forventer jeg at informative tilbakemeldinger vil være nyttige for videre jobbsøk, med tanke på hvordan de kan lære og forbedre seg til fremtidige rekrutteringsprosesser.

Rettidige og informative tilbakemeldinger er altså viktige (Tyler & Bies, 1990 i Gilliland, 1993, s.705-706), og kan være en praktisk og kostnadseffektiv måte for organisasjoner å positivt påvirke kandidatopplevelsen.

2.3.4 Employer brand-egenskaper: Generasjon Y som målgruppe

Rekrutteringsaktiviteter må, som sagt, ta i betraktning egenskaper ved målgruppen (Hubschmid, 2012, s.201). Denne delen av oppgaven foreslår derfor en liste av employer brand-egenskaper, for å presentere viktige jobb- og organisasjonsegenskaper som er relevante for målgruppen i oppgavens case (s.111). Caset, som presenteres senere i metoddelen, handler om en trainee-ordning, og det er derfor forventet at flertallet av arbeidssøkerne er nyutdannede teknologistudenter i 20-årene med begrenset relevant jobberfaring. Disse arbeidssøkerne tilhører det raskest voksende segmentet av dagens arbeidskraft i de fleste land i verden, og kalles generasjon Y, eller «millennials» (Jain & Bhatt, 2015, s.638).

Det finnes mange definisjoner på generasjon Y, og de inkluderer vanligvis mennesker født mellom 1980 og 1994 (Macleod, 2008 i Hubschmid, 2012, s.67; Engelund & Buchhave, 2009, s.77). Arbeidstakere fra denne generasjonen blir ofte kalt for en ny type medarbeidere (Engelund & Buchhave, 2009, s.21), eller morgendagens medarbeidere (Dyhre & Parment, 2013), og tilskrives en annerledes atferd, verdier og holdninger enn tidligere generasjoner (Jain & Bhatt, 2015, s.638). Ikke alle forfattere er allikevel enige i dette. Kuvaas (2015) mener, for eksempel, at medarbeidere fra generasjon Y ikke er så forskjellige fra andre generasjoner: «Forskjellene er [...] veldig små, de er ikke systematiske eller gjennomgående, og de kan bedre forklares av variasjoner i alder og ansiennitet enn av generasjonstilhørighet». Hubschmid (2012, s.67-68) mener også at generasjonsforskjellene finnes, men at de ikke er store og hovedforskjellen ligger i forhold til teknologibruk. Det er samtidig viktig å legge merke til at casets målgruppe ikke representerer alle arbeidssøkere fra generasjon Y, og det at casets målgruppe er teknologistudenter, spisser videre listen av relevante jobb- og organisasjonsegenskaper. Christiaans (2012, s.209) fant, for eksempel, ut at arbeidssøkernes faglige bakgrunn gir et bedre generaliseringsgrunnlag enn hvilket land de er fra.

Beskrivelse av generasjon Y kan altså kun anses som en overordnet gruppering, og det finnes selvfølgelig unntak. Generasjonssegmentering gir allikevel nyttig informasjon for å danne en bedre kontekstforståelse av oppgavens case. Den viser en tendens for hvilke verdier og behov som er viktige for målgruppen, og kan dermed påvirke kandidatenes beslutninger knyttet til jobbvalg (Engelund & Buchhave, 2009, s.77).

Litteratur om generasjonens preferanser i rekrutteringssammenheng, viser noen fellestrekk. Generasjon Y vil ha hastighet, de forventer umiddelbare svar, raske rekrutteringsprosesser og rettidige tilbakemeldinger (Hubschmid, 2012, s.71). Generasjon Y forventer, ifølge Jain & Bhatt (2015, s.643-644), konkurransedyktig lønn, meningsfulle, interessante oppgaver og karrieremuligheter. Jobbsikkerhet er også en viktig faktor som påvirker oppfatningen av arbeidsgiver (Dybre & Parment, 2013, s.72; Güntürkün et al., 2015, s.63; Jain & Bhatt, 2015, s.643-644). Generasjon Y foretrekker fleksible arbeidsforhold, et positivt og stimulerende arbeidsmiljø, noe som gir variasjon i det daglige arbeidet. Det kan forklares med deres sterke behov for selvstendighet og autonomi, og ønske om personlig nytelse av jobben (Jain & Bhatt, 2015, s.643-644; Dybre & Parment, 2013, s.72). Unge arbeidssøkere er også interessert i jobber som kan gi dem balanse mellom arbeid og fritid (Carless & Wintle. 2007, s.400; Hubschmid, 2012, s.70).

Et annet kjennetegn av generasjon Y er, som regel, mangel på arbeidserfaring. Derfor er lærings- og utviklingsmuligheter viktige for dem i valg av fremtidig arbeidsplass (Hubschmid, 2012, s.68; Güntürkün et al., 2015, s.63; Dybre & Parment, 2013, s.71; Christiaans, 2012, s.210). For uerfarne arbeidssøkere, er det vanskelig å sammenligne alternative arbeidsgivere ut ifra jobb- og organisasjonsegenskaper. Disse arbeidssøkerne vurderer ofte organisasjonens employer brand som veiledning i beslutningstaking (Collins & Stevens, 2002, s.13; Barber, 1998, u.s.; Chhabra & Sharma, 2014, s.48). Organisasjoner kan derfor indirekte påvirke potensielle arbeidssøkeres beslutninger ved å fokusere på jobb- og organisasjonsegenskaper som tilfredsstillende målgruppens ønsker og behov. Det å definere hvem organisasjonen vil være attraktiv for, kan skape engasjement ved å øke sannsynligheten for at arbeidssøkerne opplever PO fit, og øke samsvaret mellom hvordan organisasjonen vil fremstå og det hvordan den oppfattes.

2.4 Teorioppsummering

Litteraturgjennomgangen bidrar til å skape en helhetlig forståelse av oppgavens problemstilling «*Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?*» ved å knytte sammen forskning og teori fra ulike felt, som rekruttering, employer branding og organisasjonsattraktivitet. Teorigjennomgangen fungerer som et utgangspunkt for gjennomføring av caseanalysen senere i oppgaven, og hjelper til å bryte problemstillingen ned på mer konkrete forskningsspørsmål.

I min gjennomgang av teori om rekruttering og hvordan rekrutteringsprosessen foregår, kom jeg frem til at rekruttering ikke bare handler om å fylle en stilling ved ansettelse, men den spiller en viktig rolle i å presentere organisasjonen til omverdenen. Rekrutteringsprosesser kan ha stort omfang, og det er viktig å sørge for at kandidatene får en best mulig opplevelse (Anderson, 2004).

Det å knytte rekrutteringsteori til employer branding hjelper å se koblingen mellom rekruttering og oppfatning av organisasjonen, med tanke på attraktivitet. Ifølge litteraturen jeg har sett på, har employer branding stor påvirkningskraft på kandidatenes beslutningstaking under rekrutteringsprosessen, og arbeidssøkernes oppfatning av organisasjonen i starten av rekrutteringsprosessen er viktig for deres fremtidige jobbvalg (Swider et al., 2015; Chhabra & Sharma, 2014). På bakgrunn av litteraturgjennomgangen, har jeg grunn til å tro at ved å formidle sine fordeler i form av EVP, skaper organisasjonen forventninger blant arbeidssøkere til hvordan de tror organisasjonen er som en arbeidsgiver (Hubschmid, 2012; Christiaans, 2012; Dyhre & Parment, 2013).

Ved å se nærmere på hva litteraturen sier om hva som påvirker kandidatens oppfatning av organisasjonen under rekrutteringsprosessen, kom jeg frem til en rekke faktorer: Jobb- og organisasjonsegenskaper, oppfattet PO fit og kandidatenes opplevelse av selve rekrutteringsprosessen (Chapman et al., 2005; Christiaans, 2012).

Ifølge Ryan & Ployhart (2000), er ikke kandidatenes rekrutteringsopplevelse stabil, den endrer seg etterhvert som kandidatene får mer informasjon om organisasjonen og jobben. Jobb- og organisasjonsegenskaper, formidlet av organisasjonen i form av EVP, blir ofte tolket av kandidatene som et løfte (Dyhre & Parment, 2013; Jain & Bhatt, 2015). Dette kan føre til at det oppstår match eller mismatch mellom forventningene og virkeligheten, noe som også kan påvirke oppfatning av organisasjonen og dens attraktivitet (Collins & Han, 2004; Wilden

et al., 2010). Når kandidatene føler at deres ønsker, verdier og behov samsvarer med det organisasjonen kan tilby, oppstår det PO fit (Sivertzen et al., 2013; Christiaans, 2012). Det at kandidatene opplever PO fit er, basert på teorigjennomgangen, positivt for organisasjonen, da dette øker organisasjonens attraktivitet og sannsynlighet for at jobbtilbudet blir akseptert (Jain & Bhatt, 2015; Swider et al., 2015), samt at kandidatene kan spre positiv informasjon om organisasjonen, selv om de ikke får jobben (Fjell & Iversen, u.å.; Barber, 1998). Litteraturen sier at rekrutteringsprosessen kan effektiviseres, hvis organisasjonen formidler og fokuserer på verdier og behov som er viktige for arbeidssøkerne (Dyhre & Parment, 2013; Güntürkün et al., 2015; Christiaans, 2012).

I tillegg til jobb- og organisasjonsegenskaper og PO fit, kan oppfatning av organisasjonen og dens attraktivitet påvirkes av kandidatenes opplevelse av selve rekrutteringsprosessen (Barber, 1998), som i oppgaven ses på i lys av rettferdighets- og attribusjonsteori, samt teori om opplevelsene knyttet til tilbakemeldinger (Gilliland, 1993; Ployhart & Harold, 2004). Ifølge litteraturgjennomgangen, er opplevelse av rettferdighet viktig, da kandidatene kan dele sine negative erfaringer med andre, og dette kan skade organisasjonens employer brand (Hülshager & Anderson, 2009; Gilliland, 1993). Opplevelse av urettferdighet kan også redusere sannsynligheten for at jobbtilbudet blir akseptert (Hülshager & Anderson, 2009). Kandidatene tenderer, ifølge Ryan & Ployhart (2000), å legge større vekt på det negative og kan også huske negativ informasjon bedre. Det er derfor viktig for en organisasjon å være forsiktig i sin rekrutteringspraksis og unngå situasjoner som kan oppleves som urettferdige og negative. Det kandidatene opplever som rettferdig og anser som en årsak til rekrutteringsbeslutning, er vanskelig å vite. Som attribusjonsteori viser, tenderer kandidatene til å oppleve rettferdighet når rekrutteringsutfallet er gunstig for dem (Ryan & Ployhart, 2000). Slik «self-serving bias» fører til at det som er rettferdig attribueres ofte med interne, stabile og kontrollerbare situasjoner, og sånn er det, for eksempel, med jobbtilbud. Avslag, på den annen side, oppleves oftere som urettferdig og forklares med mer eksterne, ustabile og ukontrollerbare årsaker (Ployhart & Harold, 2004).

Ut ifra teorigjennomgangen, har jeg grunnen til å tro at informative og rettidige tilbakemeldinger kan øke opplevelsen av rettferdighet (Gilliland, 1993). Ifølge Chapman et al. (2005), kan forsinkelser med tilbakemelding øke sannsynligheten for at kandidaten mister interesse eller ikke aksepterer jobbtilbud. Informative tilbakemeldinger kan derimot redusere negativitet blant kandidater som får avslag (Hülshager & Anderson, 2009; Gilliland et al.,

2001). Dette gir meg grunn til å tro at slike forklaringer er spesielt viktige for uerfarne arbeidssøkere, da de kan gi nyttig informasjon om, for eksempel, muligheter til utvikling (Gilliland, 1993).

Til slutt, så jeg nærmere på hva som kjennetegner casets målgruppe av arbeidssøkere ved hjelp av teori om generasjon Y. Generasjonsbeskrivelse gir, som sagt, en noe overfladisk, men allikevel nyttig kontekstforståelse. Oppsummering av målgruppens kjennetegn kan brukes i organisasjonens employer branding for å tilpasse rekrutteringspraksisen.

Litteraturgjennomgangen viste at arbeidssøkere fra generasjon Y, grunnet deres begrensede arbeidserfaring, vurderer ofte employer brand som en informasjonskilde i deres jobbvalg (Collins & Stevens, 2002; Barber, 1998; Chhabra & Sharma, 2014). Det er derfor grunnen til å tro at employer branding-arbeid bør, når det er mulig, ta hensyn til kjennetegn ved organisasjonens potensielle arbeidstakere, og fokusere på hva de legger vekt på når de søker jobb (Dyhre & Parment, 2013). I forhold til arbeidssøkerne fra generasjon Y, kan vi forvente at de er opptatt av å finne en jobb de har personlig interesse for, som kan tilby en variert arbeidshverdag, meningsfulle arbeidsoppgaver og konkurransedyktig lønn (Jain & Bhatt, 2015). I tillegg er det viktig med et godt arbeidsmiljø og jobbsikkerhet (Güntürkün et al., 2015; Dyhre & Parment, 2013; Jain & Bhatt, 2015). Mangel på relevant arbeidserfaring som ofte kjennetegner generasjon Y, fører til at de ser etter jobber som kan tilby opplæring og utviklingsmuligheter (Hubschmid, 2012; Christiaans, 2012). Informasjon om målgruppen gir innsikt i noen fellestrekk, og er dermed nyttig for å analysere caset senere i oppgaven.

Ved å bygge på forslag gitt i overnevnte forskning og teorier, konkretiseres oppgavens problemstilling med følgende forskningsspørsmål, som jeg vil besvare i analysedelen:

- 1) *Hvordan opplever kandidatene rekrutteringsprosessen (i Bane NOR)?*
- 2) *Hvordan oppfatter kandidatene organisasjonen (Bane NOR) som en arbeidsgiver?*
- 3) *Hvordan påvirker kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen deres oppfatning av organisasjonen (Bane NOR)?*

Opgavens mål er å svare på disse spørsmålene ved å analysere data fra caset, presentert i metoddelen. Ved å analysere empirisk data fra organisasjonen (Bane NOR), og diskutere den opp mot det jeg fant i teorigjennomgangen, kommer oppgaven til å besvare problemstillingen «*Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?*».

3 Metode

I denne delen av oppgaven presenterer jeg oppgavens case og forskningsmetode, diskuterer mine metodiske valg og utfordringer som oppstod på veien, samt reflekterer over valgene.

3.1 Forskningsdesign: Casestudie med mixed methods

Opgavens problemstilling er å bidra til bedre forståelse av hvordan rekrutteringsprosessen kan påvirke kandidatens oppfatning av organisasjonen. For å belyse dette mente jeg det var fordelaktig å ha en casestudie, en inngående undersøkelse av en eller få enheter, eller caser (Thagaard, 2013, s.214). Jeg valgte casedesign for å få bedre forståelse av Bane NORs rekrutteringsprosess sett fra kandidatens perspektiv.

Tradisjonelt sett, kan en forsker benytte kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitativ metode handler om utbredelse, og bidrar til å kunne samle inn data fra et relativt stort antall respondenter. Kvalitativ metode hjelper å få en dypere forståelse av et fåtall enheter, fremheve syn og meninger som ikke kan måles (Thagaard, 2013, s.17; Ringdal, 2007, s.22). For å best belyse problemstillingen, valgte jeg å benytte meg av både kvantitativ og kvalitativ metode, det vil si mixed methods. En slik metodisk triangulering bidrar til bedre forskningskvalitet, da presentasjonen av casets kontekst går både i dybde og bredde (Bailey, 2007, s.77). I den kvantitative datainnsamlingen benyttes det en spørreundersøkelse, som er en systematisk måte å samle inn data fra et utvalg respondenter (Ringdal, 2007, s.167). For å deretter eksemplifisere og utdype dataene fra undersøkelsen, valgte jeg å gjennomføre kvalitative intervjuer. Intervjuer brukes i kvalitativ forskning for å finne ut informantens opplevelser, erfaringer og refleksjoner (Thagaard, 2013, s.12).

Rekrutteringsprosessen som oppgavens case omhandler begynte før arbeidet med masteroppgaven var påbegynt, og teorirammeverket var heller ikke bestemt i starten av prosjektet. Jeg valgte derfor å bruke en spiralformet, eller abduktiv, forskningstilnærming. En studie kan vanligvis ha en av to innfallsvinkler: Deduktiv eller induktiv. Deduksjon tar utgangspunkt i at forskeren starter med å lage noen antagelser ut ifra teorien for å deretter bekrefte eller avkrefte de ved hjelp av empiri, mens induksjon sier at forskeren jobber fra empiri mot en hypotese eller teori (Thagaard, 2013, s.12). En spiralformet tilnærming står i kontrast til disse og foreslår en kontinuerlig reflektering og revidering av problemstillingen ved å gå frem og tilbake mellom teori og empiri (Jacobsen, 2015, s.34-35; Berg & Lune,

2012, s.22-25). Denne oppgaven tok utgangspunkt i Bane NORs rekrutteringsprosess, noe som ga meg noen tanker til et bredt litteratursøk. Dette hjalp å utdype min forståelse av caset og bidro til utvikling av en «grov» problemstilling, som ble testet på spørreundersøkelsen gjennomført i forhold til rekrutteringsprosessen. Etter at resultatene av spørreundersøkelsen ble samlet inn, kontrollert og Evidente begynte å analysere de, tilpasset jeg problemstillingen til det jeg anså som interessant å undersøke i forhold til datamaterialet. Jeg konkretiserte deretter mitt teoretiske rammeverk, og det hjalp meg å analysere de kvantitative dataene i samarbeid med Evidente. Basert på teorigjennomgangen og analysen av de kvantitative dataene, utviklet jeg spørsmål til de kvalitative intervjuene. Jeg var altså hele veien åpen for temaer som kunne oppstå under datainnsamlingen og analysen, og reviderte problemstillingen underveis.

3.2 Casebeskrivelse

Bane NORs rekrutteringsprosess for traineeprogrammet ble valgt som case for oppgaven, etter jeg kom i kontakt med organisasjonen gjennom faget «Prosjektforum» våren 2016. Jeg tok kontakt med Bane NOR, som da het Jernbaneverket, i august 2016 med forespørselen om å kunne skrive oppgaven om organisasjonen. Da fikk jeg vite om en stor rekrutteringsprosess til traineeprogrammet, som de skulle utvikle et prosjekt rundt. Prosjektet er et samarbeid mellom Bane NOR, Evidente, Experis, Webcruiter og Cut-e, og har som mål å undersøke kandidatenes opplevelser knyttet til rekrutteringsprosessen for å bidra til bedre rekrutteringspraksis. Jeg kom deretter i kontakt med konsultentselskap Evidente, som hadde ansvar for gjennomføring av kandidatundersøkelsen, og fikk dermed en mulighet til å delta i utarbeidelse av spørreundersøkelsen, dataanalyse og møter knyttet til prosjektgjennomgangen. De kvantitative dataene som er presentert i oppgaven, ble altså analysert i samarbeid med Evidente, og jeg kan derfor ikke ta full ære for analysen.

Jeg skal nå kort presentere alle samarbeidspartnere i prosjektet, samt forklare hvordan rekrutteringsprosessen for trainee-ordningen i Bane NOR foregikk.

Bane NOR er et statlig foretak med ansvar for «planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av det nasjonale jernbanenettet, trafikkstyring og forvaltning og utvikling av jernbaneeiendom» (Bane NOR, 2016). Bane NORs visjon, «Norge på skinner», uttrykker en ambisjon om vekst for jernbanen, en punktlig og driftsstabil jernbane, og peker samtidig på organisasjonens samfunnsrolle. Organisasjonen har omtrent 4500 ansatte, hovedkontoret

ligger i Oslo (Bane NOR, 2016). Siden rekrutteringsprosessen i oppgavens case begynte høsten 2016, het organisasjonen da Jernbaneverket. I oppgaven brukes derfor de to navnene om hverandre.

Evidente er et konsulentselskap, som hjelper HR å prioritere og evaluere tiltak ved hjelp av målinger og analyser (Evidente, 2016). Evidente i samarbeid med KarriereStart står bak Karrierebarometeret, en årlig undersøkelse som kartlegger attraktivitet til en rekke arbeidsgivere i Norge (KarriereStart, 2017). I analysen benytter jeg meg av resultatene fra Karrierebarometeret 2016.

Experis er konsulent- og rekrutteringsselskap i ManpowerGroup (Experis, 2017), Cut-e er en leverandør av psykometriske instrumenter innen HR-diagnostisering på nettet (Cut-e, 2017), og Webcruiter er en leverandør av rekrutteringsløsninger (Webcruiter, 2017).

Traineeprogrammet til Bane NOR består av fem retninger og mottar over 1000 søknader hvert år. Målet er å utvikle «nyutdannede, eller nyutdannede med kort yrkeserfaring, med teknisk bachelor- eller mastergrad til fremtidige lederutfordringer i Bane NOR» (Bane NOR, 2017). Hvert år ansettes det mellom 15 og 25 personer og ansettelsen varer i to år. Annonsen til trainee-ordningen 2016 ble publisert gjennom Webcruiter i september med frist i oktober. Rekrutteringsprosessen besto av følgende stadier: Først ble kandidatene screenet av Webcruiter ved hjelp av såkalte «killer questions». Deretter fikk de utvalgte kandidatene evnetester av Cut-e og ble i tillegg vurdert ved å se nærmere på CV og søknad. Kandidatene som gikk videre etter den samlede vurderingen, ble invitert til førstegangsintervju med Experis. Deretter ble noen valgt og invitert til andregangsintervju med Bane NOR, og kom dermed i direkte kontakt med organisasjonen. Sammenlignet med førstegangsintervju, var andregangsintervju mindre strukturert, og tok utgangspunkt i en caseoppgave. De utvalgte kandidatene fikk til slutt jobbtilbud med oppstart i midten av august 2017.

3.3 Kvantitativ metode: Spørreundersøkelse

I denne delen av metoden forklarer jeg den kvantitative undersøkelsen av rekrutteringsprosessen. Spørreundersøkelsen ble utarbeidet av Evidente på oppdrag fra Bane NOR. Alle som søkte på traineeprogrammet, fikk et spørreskjema, tilsendt i en automatisk e-post fra Experis, rett etter de hadde sendt søknaden, og rett etter at de hadde fått avslag eller jobbtilbud. Etter at rekrutteringsprosessen ble avsluttet, og de kvantitative dataene fra

spørreundersøkelsen kom inn, ble de kontrollert og analysert. Det vil si at jeg som forsker må ta hensyn til organisasjonenes interesser og ta vare på forretningsviktig informasjon. Spørreskjemaene, datamaterialet og noen utregninger i forhold til analysen kan derfor ikke gjengis i oppgaven. Denne begrensningen kommer jeg tilbake til i metoderefleksjonen.

3.3.1 Utvalg

Totalt 1368 søkte på traineeprogrammet, noen på flere retninger. Etter å ha kontrollert dataene, utgjorde utvalget 1083 søkere. Siden spørreskjemaene ble sendt til alle kandidatene, er populasjonen lik utvalget på nullpunktsmålingen (Jacobsen, 2015, s.302).

Nullpunktsmåling i analysen representerer resultatene fra det første spørreskjemaet som alle kandidatene ble invitert til å svare på. Størrelsen på utvalget er tilfredsstillende, da det bør være mellom 500 og 5000 (Ringdal, 2007, s.174). På de ulike stegene i prosessen, fikk de som røk ut et nytt spørreskjema, og det var derfor mindre respondenter på de senere spørreskjemaene. Utvalgsstørrelse på de ulike stegene i prosessen og svarprosenten er presentert i tabell 1.

Tabell 1: *Utvalg og svarprosent*

Undersøkelser	Utvalg	Antall respondenter	Svarprosent, i prosent
Nullpunktsmåling	1083	992	92
Etter screenings spørsmålne	209	53	25
Etter evnetestene	933	331	35
Etter førstegangsintervjuet	96	41	43
Etter andregangsintervjuet	54	45	83

Av de 45 respondentene som var på andregangsintervju, fikk 28 avslag og 17 jobbtillbud, tre stykker takket nei til jobbtillbudet. Svarprosenten var ganske høy på nullpunktsmålingen, lav etter screenings spørsmålne, og tilfredsstillende på de senere stegene i prosessen (Jacobsen, 2015, s.310-311). At undersøkelsen ble distribuert i samme e-post som tilbakemeldingene kandidatene fikk fra Experis og Bane NOR, hjalp å oppnå en relativt høy svarprosent.

3.3.2 Spørreskjemaoppbygging og databehandling

Alle spørsmålene i spørreundersøkelsen, som inkluderes i oppgaven, hadde en skalakonstruksjon, det vil si en gradert vurdering av påstander med 5-7 svarkategorier (Ringdal, 2007, s.179).

I alle spørreskjemaene, bortsett fra nullpunktsmåling, ble kandidatene spurt om deres opplevelse av rekrutteringsprosessen. Jo lenger kandidatene kom i prosessen, jo flere spørsmål ble inkludert i spørreskjemaet, slik at alle stadiene av rekrutteringsprosessen kunne vurderes. De som røk ut etter evnetester fikk, for eksempel, noen spørsmål om evnetester, og de som røk ut etter førstegangsintervju, fikk noen spørsmål angående gjennomføring av førstegangsintervju. Respondentene ble spurt om å vurdere en rekke påstander, som kan grupperes i: Rettferdighet, avslag og kandidatopplevelse. Påstandene måtte vurderes med en skala fra 1 til 5, der 1 var «svært uenig» og 5 var «svært enig». Resultatene er presentert i analysen i tabellene 3 til 10 som gjennomsnittsverdiene fordelt på ulike stadier i rekrutteringsprosessen. I tillegg presenteres opplevelsen totalt som en gjennomsnittsverdi for hvert tema. Med gjennomsnitt menes det summen av alle verdiene, delt med antallet (Hansson, 2013, s.9).

I alle spørreskjemaene ble kandidatene presentert en liste av adjektiver de ble bedt om å krysse av hvis de syntes de beskrev Bane NOR. Adjektivene ble deretter kodet 1 hvis valgt, og 0 hvis ikke valgt. Resultatene presenteres derfor i oppgaven som gjennomsnitt på en skala fra 0 til 1 i tabell 12. Kandidatene ble på alle stadier av rekrutteringsprosessen også spurt om å vurdere attraktivitet av Bane NOR på en skala fra 1 til 7, der 1 var «ikke attraktiv» og 7 var «svært attraktiv». Resultatene er presentert som gjennomsnittsverdier i tabell 13, og som prosenttall i tabell 14 for å kunne sammenlignes med dataene fra Karrierebarometeret, som benytter en skala fra 1 til 100.

For å se på endringer i kandidatopplevelsen og oppfatningen av Bane NOR i løpet av rekrutteringsprosessen, ble de kvantitative dataene kodet slik at det ble mulig å se på hvordan svarene endret seg over tid mellom topunktsmålinger.

3.3.3 Analyse av de kvantitative dataene

Etter at undersøkelsen ble gjennomført, ble dataene samlet inn, kontrollert og kodet i Excel, og deretter overført til statistikkprogrammet SPSS. Analysen av de kvantitative dataene ble, som

sagt, gjennomført i samarbeid med Evidente, og jeg gjennomførte i tillegg noen beregninger i Excel. For å forklare begrepsbruk i neste delen av oppgaven og gjøre tolkningen av resultatene mer transparent, skal jeg nå presentere analysemetodene som ble benyttet. Som sagt tidligere, for å bevare forretningsviktig informasjon, blir ikke regnearkene presentert i oppgaven. Analysedelen viser dermed kun resultater av SPSS-analysen, uten utregninger.

Resultatene i analysen ble vurdert for signifikans, og der det er relevant i oppgaven viser jeg til signifikansen. Variansanalysen mellom grupper av variabler, som er presentert i analysen av adjektiver, er beregnet ved hjelp av One-Way ANOVA. SPSS funksjonen sammenligner gjennomsnittene til to eller flere uavhengige grupper for å avgjøre hvorvidt det er statistisk bevis på at de tilknyttede populasjonsgjennomsnittene er vesentlig forskjellige (Kent State University Libraries, 2017). I analysen benytter jeg signifikans på 0,05 nivå, som betyr at 95% av verdiene ligger rundt utvalgets gjennomsnitt og innenfor standardavviket ganget med to på hver side (Hansson, 2013, s.12). Siden utvalget ikke er stort, er det noen steder i analysen fremhevet signifikansnivå på 0,1 for å peke på en tendens som ikke kan ignoreres.

I tabell 11 og figur 2 refererer jeg til regresjonsanalyse. Regresjonsanalyse har som mål å finne en samvariasjon mellom variablene, slik at det blir mulig å se hvordan endring i en av variablene kan predikere endring i en annen variabel (Hansson, 2013, s.20-21). SPSS beregnet beta-verdier for lineær regresjon med tilsvarende signifikans, hvor høye beta-verdier tydet på sterkere forklaringskraft mellom variablene (Ringdal, 2007, s.379). Forklaringskraft er presentert i prosent og ble beregnet ved å kvadrere beta-verdien og gange den med 100.

I analysen av adjektiver i tabell 12, refererer jeg til faktoranalysen gjennomført i SPSS, som brukes for å gruppere adjektivene. Faktoranalysen undersøker i hvilken grad underliggende faktorer påvirker variablene i datasettet. Analysen hjelper også å gjennomføre en datareduksjon ved å gruppere variablene i forhold til faktorene (Paulsen, 2012; Ringdal, 2007, s.324).

I analysen av attraktivitet i tabell 13 benyttes det Paired Samples t Test, som hjelper å undersøke om det finnes statistiske forskjeller mellom to tidspunkter: Pre-test (nullpunktsmåling) og post-test, når kandidatene røk ut av prosessen eller fikk jobbtilbud. Formålet med testen er å avgjøre om det finnes statistisk bevis på at forskjellen i gjennomsnittene mellom et par observasjoner av en bestemt variabel er signifikant forskjellig fra null (Kent State University Libraries, 2017; Ringdal, 2007, s.350).

3.4 Kvalitativ metode: Intervju

For å utdype de kvantitative dataene og se på hvordan rekrutteringsprosessen påvirker kandidatenes oppfatning av Bane NOR, valgte jeg å gjennomføre kvalitative intervjuer med utvalgte kandidater.

3.4.1 Utvalg av informanter

Først tenkte jeg å intervju noen kandidater fra hvert steg i rekrutteringsprosessen. Oppgavens omfang og begrensede ressurser satte allikevel rammer for hvor mange intervjuer det ble mulig å gjennomføre. Formålet med et godt utvalg er å finne informanter som er rike på informasjon (Bailey, 2007, s.64). Jeg valgte derfor å fokusere på informantene som kom lengst i prosessen, det vil si var på andregangintervju. Tanken bak dette var at de hadde opplevd hele prosessen og kunne si mest om den. På bakgrunn av teorigjennomgangen, hadde jeg i tillegg grunn til å tro at de som var på intervju, ble bedre kjent med organisasjonen ved å personlig møte Bane NORs representanter og hadde større sannsynlighet for å oppleve PO fit.

Grunnet oppgavens omfang kunne jeg ikke intervju alle de 45 kandidatene som var på andregangintervju. Jeg foretok derfor et strategisk utvalg, det vil si at jeg valgte deltakere «[...] som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver» (Thagaard, 2013, s.60). Jeg bestemte meg for å velge noen som fikk avslag og noen som fikk tilbud, samt noen av de som takket nei til tilbudet. Tanken bak dette var for å få et bredere spekter av informasjon som var hensiktsmessig for problemstillingen. Jeg tok derfor kontakt med kandidatene som var på andregangintervju per e-post, og valgte deretter seks informanter blant de første som svarte. Jeg prioriterte samtidig å velge tre menn og tre kvinner, samt fokusere på kandidater i 20-årene. Utvalget ble følgende: Tre av informantene fikk jobbtilbud og tre fikk avslag etter andregangintervjuet. En av de som fikk avslag i utgangspunktet, ble innstilt som nummer to og fikk jobbtilbud senere, og en informant takket nei til jobbtilbudet. Utvalget anses derfor som variert og tilstrekkelig til å gi nyttig informasjon.

3.4.2 Intervjuprosessen

For at informasjon fra intervjuene kunne utdype de kvantitative dataene, var det viktig å fokusere rundt samme temaene som undersøkelsen tok opp. Jeg valgte derfor å benytte et

semi-strukturert intervju, slik at resultatene kunne sammenlignes, tolkes og analyseres bedre. I et slikt intervju blir temaene fastlagt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes underveis (Thagaard, 2013, s.98). Fordelen med metoden er en naturlig flyt i samtalen, åpenhet for eventuell tilleggsinformasjon, og samtidig mulighet til å strukturere informasjon og sammenligne svarene (Bailey, 2007, s.100). Spørsmålene ble fastsatt på forhånd med utgangspunkt i problemstillingen og teorigjennomgangen. I tillegg ga resultatene fra den kvantitative analysen innsyn i hva som var interessant å utdype og finne mer informasjon om. Jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) som en oversikt over spørsmål (Jacobsen, 2015, s.150), som varierte avhengig av rekrutteringsutfallet for informanten. Strukturen gikk fra innledende spørsmål om utdanning og jobberfaring, til spørsmål om Bane NORs rekrutteringsprosess. Til slutt kom det noen mer konkrete spørsmål om opplevelsene knyttet til prosessen, samt oppfatning av organisasjonens attraktivitet. Hensikten var å hjelpe informantene til å føle seg komfortable og forberede de til kommende spørsmål. Underveis i intervjuene ble spørsmålene tilpasset situasjonen, og jeg tok hensyn til formulering og rekkefølge i forhold til informanten.

Informantene ble tilsendt informasjon om studien, og samtykkeerklæring per e-post noen dager før intervjuet (vedlegg 2). Informantene ble med dette gjort kjent med at det var frivillig å delta i intervjuene, og at de kunne trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn (Jacobsen, 2015, s.47; Thagaard, 2013, s.26). Intervjuene ble gjennomført over telefon, og varte i omtrent en halvtime. Samtalene ble tatt opp ved hjelp av en telefon-app, og opptakene ble deretter transkribert for å danne grunnlag for analysen (Thagaard, 2013, s.112).

3.4.3 Analyse av intervjuene

Målet med intervjuene var å utdype og berike resultatene fra den kvantitative undersøkelsen, og illustrere enkelte kandidaters opplevelser. Transkripsjonene ble deretter fargekodet etter temaene i samtalen, og ved funn som samsvarte med teorigjennomgangen (Thagaard, 2013, s.158). Dette systematiserte dataene og sammenlignet informantenes svar på de valgte temaene med de kvantitative dataene fra undersøkelsen. Datamaterialet ble deretter tolket for å besvare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

3.5 Metoderefleksjon og forskningskvalitet

Den største utfordringen jeg hadde, var mangel på tid og ressurser. Ideelt ville jeg foreta flere intervjuer ved å inkludere kandidater fra hvert steg i rekrutteringsprosessen.

Intervjugjennomføringen kunne også ha vært annerledes: Intervjuene ble tatt over telefon, men ansikt-til-ansikt intervjuer kunne ha fungert bedre ved å skape en større nærhet (Jacobsen, 2015, s.148). Grunnet tidsaspektet og ressursene jeg hadde tilgjengelig, lot det seg ikke gjøre, da informantene befant seg i ulike deler av landet.

Reliabilitet og validitet er viktige faktorer i å vurdere forskningens kvalitet (Thagaard, 2013, s.202). Studiens reliabilitet, eller pålitelighet, handler om resultatenes konsistens og troverdighet, slik at andre forskere kan reprodusere studiens resultater. Forskningens validitet, eller gyldighet, sier noe om hvorvidt analysen gir grunnlaget for konklusjoner og tolkninger, og at forskningens struktur samsvarer med teoriene som ligger til grunn (Thagaard, 2013, s.201-205; Halvorsen, 2008, s.67-69; Bailey, 2007, s.180-184).

For å få valide og pålitelige resultater fra den kvantitative undersøkelsen, ble de samlede dataene kontrollert for duplikater og frafall. Siden respondentene svarer på spørreskjemaene på egen hånd, vet man ikke om de forsto spørsmålene slik det var tenkt, og om de ikke krysset av svarene tilfeldig. For å styrke studiens validitet, er det viktig å sørge for at spørsmålene fortolkes på samme måte av flere personer. Evidente som hadde ansvar for undersøkelsen, har erfaring med lignende analyser, og spørsmålsformuleringen var utprøvd i arbeidet med Karrierebarometeret. Resultatene ble analysert i SPSS og tolket med hensyn til signifikans. Jeg dobbeltsjekkete i tillegg resultatene ved å analysere datamaterialet i Excel. Alt dette styrket studiens reliabilitet og validitet.

For å øke validiteten til de kvalitative intervjuene, testet jeg intervju spørsmålene på venner og familie for å forbedre formuleringen og øke sannsynligheten for at de tolkes riktig.

Intervjuguiden ble deretter godkjent av min veileder. Reliabilitet i kvalitativ forskning kan styrkes ved å øke transparens, eller gjennomsiktighet. Dette bidrar til at leseren bedre forstår hva som ble gjort og kan vurdere studien utenfra (Thagaard, 2013, s.202; Bailey, 2007, s.180-184). Studien gjøres i samarbeid med de overnevnte organisasjonene, og transparens er dermed viktig for å vise min rolle som forsker. Hemmeligholdelsen knyttet til organisasjonssensitiv informasjon, som jeg diskuterte tidligere, satte noen begrensninger på studiens gjennomsiktighet. For å øke transparens og sørge for at leseren får en best mulig

forståelse av studien, gir jeg derfor en detaljert beskrivelse av metoden og prosessen, samt presenterer det teoretiske utgangspunktet. Det at jeg i begynnelsen av casebeskrivelsen nevner og presenterer alle organisasjonene som deltok i prosjektet rundt rekrutteringsprosessen, hjelper også å gjøre studien transparent. En studie som bare fokuserer på ett case kan knapt generaliseres og overføres til andre organisasjoner (Thagaard, 2013, s.214). Allikevel kan det å øke studiens transparens og gi en utfyllende casebeskrivelse, hjelpe leseren å vurdere hvorvidt resultatene kan overføres til andre organisasjoner og rekrutteringsprosesser (Jacobsen, 2015, s.100).

Oppgavens case handler altså om et spennende prosjekt, og det var veldig lærerikt å kunne bidra med å analysere resultatene fra et akademisk ståsted. Ressursmangel og oppgavens omfang begrenset analysen som kunne presenteres. Oppgavens problemstilling og teorigjennomgang fungerte dermed som en ramme for hvilke kvantitative data burde inkluderes i analysen og hvilke temaer burde utdypes ved hjelp av kvalitative intervjuer. Oppgaven tar ikke opp alle temaene som ble inkludert i spørreundersøkelsen, og heller ikke alle analysene gjennomført av Evidente. De kvantitative dataene ga meg tilgang til et stort datavolum, og fungerte som et utgangspunkt for analysen og tolkning. Jeg utdypet og beriket deretter de dataene ved å gjennomføre kvalitative intervjuer og analysere de fra et akademisk ståsted. Det at jeg valgte casedesign med mixed methods og en spiralformet tilnærming var tids- og ressurskrevende, men bidro samtidig til et informasjonsrikt datagrunnlag, og tillot meg å revidere teorirammeverket og problemstillingen underveis. Jeg mener derfor at forskningsdesignet økte min reflekteringssevne i forhold til dataanalysen og tolkningen, og at de overnevnte svakhetene ikke hadde stor innvirkning på resultatene og analysen.

3.5.1 Etisk refleksjon

Det er alltid viktig å passe på etiske hensyn i en forskningsprosess, og dette gjelder spesielt for de kvalitative intervjuene som skaper personlig kontakt med informantene. Reglene for forskning ved Universitetet i Oslo, som jeg tilhører, tilsier at forskningen skal meldes til og godkjennes av NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) (Thagaard, 2013, s.25). Selv om dataene ble behandlet konfidensielt, hadde jeg tilgang til både direkte (navn, e-post) og indirekte (studieprogram, alder) personopplysninger. Jeg meldte derfor studien til NSD, og svaret jeg fikk fremkommer i vedlegg 3.

Forskeren må passe på at informasjonen som samles inn, bevarer rettigheter til deltagerne og ikke fører til negative konsekvenser for dem (Thagaard, 2013, s.26). Jeg måtte, som sagt, sørge for at interessene til organisasjonene involvert i prosjektet rundt rekrutteringsprosessen blir ivaretatt, og at forretningsviktig informasjon ikke blir offentliggjort. Datainnsamlingen ble gjennomført etter et informert samtykke (Bailey, 2007, s.24). Respondentene fra den kvantitative undersøkelsen ble informert om deres rettigheter i e-posten de fikk fra Experis, og deltakelsen var frivillig og konfidensiell. Samtykkeerklæringen om de kvalitative intervjuene (vedlegg 3) ble sendt til informantene per e-post og inneholdt informasjon om intervjuene og hvordan de samlede dataene skulle brukes. Deltakelsen var frivillig og konfidensiell, og informantene tillatt meg å bruke direkte sitater i oppgaven.

4 Analyse og diskusjon

Denne delen av oppgaven presenterer og analyserer resultatene av spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene, og drøfter de opp mot teorien presentert tidligere i oppgaven. For å besvare oppgavens problemstilling «*Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?*», er analysen strukturert etter forskningsspørsmålene:

- 1) *Hvordan opplever kandidatene rekrutteringsprosessen (i Bane NOR)?*
- 2) *Hvordan oppfatter kandidatene organisasjonen (Bane NOR) som en arbeidsgiver?*
- 3) *Hvordan påvirker kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen deres oppfatning av organisasjonen (Bane NOR)?*

Analysen består dermed av de tre delene, og avsluttes med en oppsummerende diskusjon.

4.1 Hvordan opplever kandidatene rekrutteringsprosessen (i Bane NOR)?

Denne delen av analysen omhandler rekrutteringsopplevelsen, og er fordelt i tre. Først ser jeg på casets målgruppe og deres preferanser knyttet til jobb- og organisasjonsegenskaper, for å skape en bedre kontekstforståelse for videre analyse. Deretter undersøker jeg kandidatenes opplevelse av Bane NORs rekrutteringsprosess ved å se på opplevd rettferdighet og attribuering, samt opplevelser i forhold til tilbakemeldinger. Til slutt analyserer jeg rekrutteringsopplevelsen generelt og begynner diskusjonen av PO fit.

4.1.1 Arbeidssøkere fra generasjon Y

Analyse av empirien knyttet til preferanser blant casets arbeidssøkere og drøfting opp mot teorien om generasjon Y, bidrar til bedre kontekstforståelse for å tolke resultatene i videre analyse. Jeg ser dermed på kandidatenes kjennetegn og hvilke jobb- og organisasjonsegenskaper de verdsetter i jobbsøket.

De fleste som søkte på Bane NORs traineeprogram var sisteårsstudenter. Flesteparten var i 20-årene, som tabell 2 viser.

Tabell 2: Respondentene fordelt på alder

Aldersgrupper	Andel respondenter, i prosent
Under 25 år	30
25 til 29 år	42
30 til 39 år	21
40 år eller eldre	7

Undersøkelsen viste at flertallet av kandidatene hadde liten eller ingen arbeidserfaring, og dette gjaldt også for informantene på de kvalitative intervjuene. Svarene fra informantene viste at Bane NORs traineeprogram var for mange en ny erfaring og den første rekrutteringsprosessen til en relevant jobb. En av informantene sa, for eksempel: «Jeg har jo aldri vært på jobbintervju, så det var en helt ny erfaring å være i en intervjusituasjon».

Teorigjennomgangen viste at arbeidssøkere med begrenset arbeidserfaring tenderer til å legge stor vekt på læring og utviklingsmuligheter i valg av fremtidig jobb (Hubschmid, 2012; Güntürkün et al., 2015; Dyhre & Parment, 2013; Christiaans, 2012). Informantene ble derfor spurt om hva de anså som viktig når de søker relevant jobb, og nesten alle svarte at de var opptatt av utfordringer og muligheter til utvikling. En av informantene sa, for eksempel, at det var viktig å få «[...] muligheten til å utvikle seg. Og bruke kompetansen og [...] opplære seg. Og samtidig få utfordringer, at det ikke blir rutinearbeid og at man får utvikling».

Informantene var opptatt av muligheter til opplæring, og nevnte god oppfølging som viktig. En av informantene sa følgende: «Jeg ser etter nye trainee-stillinger som kan gi meg muligheter til å lære mye fra det selskapet». En annen informant sa at han var interessert i organisasjoner som «[...] er villige til å satse på nye, unge folk, og som gjerne har programmer hvor de er tydelige på opplæring av de nyutdannede». På bakgrunn av teorigjennomgangen, var ikke det overraskende å høre fra nyutdannede arbeidssøkere.

Personlig nytelse og trivsel spiller, ifølge Jain & Bhatt (2015), en viktig rolle i valg av fremtidige arbeidsgivere, og informantene bekreftet dette: «Det viktigste når jeg søker jobb er vel å se om stillingsannonsen er interessant, og om det er noe jeg kan tenke meg». En annen informant sa også: «[...] når jeg skal ut i jobb så er det viktigste for meg trivsel». Personlig interesse ble også fremhevet av en annen informant: «[...] noe jeg er nysgjerrig på og har lyst til å jobbe med, og at det er arbeidsoppgaver jeg har lyst til å utføre».

Viktighet av stabilitet og trygghet ble diskutert i teoridelen som et kjennetegn på generasjon Y (Dyhre & Parment, 2013; Güntürkün et al., 2015; Jain & Bhatt, 2015), og fem av seks informanter sa de var interesserte i en trygg og stabil jobb. Deres svar kan samtidig forklares med at det ofte er en større andel søkere interesserte i trygghet og stabilitet på en stilling i en statlig organisasjon, som Bane NOR (Kaasin, Schulzki, Sadovic & Potekhina, 2016). Den ene informanten som ikke nevnte stabilitet og trygghet, presiserte følgende: «Jeg ønsket å ha en arbeidshverdag hvor det var mye fart, og jeg kunne godt tenke meg å jobbe mange timer hver dag». Svaret tyder på at informanten er i mindre grad opptatt av trygghet og stabilitet, og er dermed mindre interessert i en 8-4 jobb, typisk for en offentlig organisasjon (Kaasin et al., 2016). Det at informanten takket nei til jobbtilbudet i slutten av rekrutteringsprosessen, kan være et tegn på at valg i favør av en statlig organisasjon kan begrunnes av personlige preferanser.

Intervjuene viste at arbeidsmiljø var viktig: «Det er viktig for meg at jeg kjenner meg igjen i verdiene til bedriften, og at det er bra arbeidsmiljø». Blant andre ting som ble nevnt, var organisasjonens omdømme, brand og konkurransedyktig lønn. Svarene fra informanter avspeiler dermed det som ble sagt om generasjon Y i teoridelen (Dyhre & Parment, 2013; Güntürkün et al., 2015; Jain & Bhatt, 2015), og gir bedre forståelse av hva som er viktig for casets målgruppe: De er opptatt av meningsfulle utviklingsmuligheter, men også jobbsikkerhet.

For å se på hvordan tidlige oppfatninger av Bane NOR ble skapt (Collins & Han, 2004), ville jeg undersøke hvilke kanaler kandidatene brukte for å finne traineeprogrammet. Siden de kvantitative dataene ikke ga informasjonen om hvor kandidatene fikk vite om traineeordningen og organisasjonen, spurte jeg informantene om dette. Fem av seks informanter hadde hørt om Bane NORs traineeprogram gjennom bedriftspresentasjoner på deres universitet. Ifølge teorigjennomgangen, er arbeidssøkere mer villige til å oppsøke organisasjoner med «high-involvement» rekrutteringspraksis (Collins & Han, 2004), og det er derfor viktig for en organisasjon å være synlig for potensielle arbeidssøkere.

Bedriftspresentasjoner øker studentenes oppmerksomhet, og som en informant sa: «Det var ganske mye snakk om dem. Jeg så de overalt». Før bedriftspresentasjonene visste informantene lite om Bane NOR. En av informantene som fikk tilbud, sa for eksempel:

Før den første bedriftspresentasjonen jeg var på ... ja, kanskje er litt sånn gammeldags, mange gamle mannfolk som jobber i Jernbaneverket. Men på de bedriftspresentasjonene, da var det jo

veldig mange unge [...] også veldig mange jenter spesielt, som kom og fortalte om trainee-ordningen. Også det inntrykket mitt har blitt veldig forandret. Nå ser jeg på Bane NOR som mer ungdommelig enn det jeg gjorde før. Og de har vært veldig flinke til å blaste seg selv som mer ungdommelig da, på et vis.

Bedriftspresentasjoner fremstår derfor som en viktig kommunikasjonskanal for employer branding, de skaper oppmerksomhet om organisasjonen og danner tidlige oppfatninger og forventninger til organisasjonen som arbeidsgiver (Heilmann et al., 2013). Dette kommer jeg tilbake til senere i analysen, i diskusjon om kandidatenes oppfatning av Bane NOR.

To av informantene brukte sine personlige nettverk for å finne informasjon om traineeprogrammet og organisasjonen, og en av informantene sa følgende: «Også kjenner jeg en som går trainee nå på Jernbaneverket, som får det til å høres veldig spennende ut». Det er interessant at begge informantene som brukte personlige nettverk, fikk jobbtilbud og takket ja. Dette kan tyde på at de brukte mer tid på å bli kjent med Bane NOR, som hjalp dem videre i rekrutteringsprosessen. Det at kandidatene bruker sine personlige nettverk viser en mulig informasjonskanal Bane NOR kan benytte seg av for å spre positiv informasjon om organisasjonen, og spesielt om trainee-ordningen blant potensielle arbeidssøkere.

Ifølge teorigjennomgangen, deler kandidater sine opplevelser i gjennomsnitt med 20-30 personer (Anderson, 2004). For å se om det stemmer for oppgavens case og vurdere hvor stor påvirkning rekrutteringsprosessen kan ha på Bane NORs employer brand, spurte jeg informantene om hvem og hvor mange de hadde diskutert rekrutteringsprosessen med. De fleste delte opplevelsen med sin familie, venner og klassen. En av informantene som fikk jobbtilbud sa: «Det blir jo hele studiemiljøet og familie og venner på en måte [...] Det var mange i klassen som var nysgjerrige». En av dem som fikk avslag sa noe lignende: «Det er vel sikkert alle jeg kjenner, tror jeg. I klassen min og min familie, samboer. Egentlig alle jeg går på skolen med, har jeg fortalt om denne prosessen». Noen av informantene nevnte at det var flere i klassen som søkte på traineeprogrammet, og dette tyder på at det var mye snakk om prosessen i skolemiljøet. Intervjuene viste at informantene delte sine opplevelser med ganske mange, og tallet ligger mellom 15 og 25, uavhengig av om de fikk jobbtilbud eller ikke. Ved å enkelt multiplisere dette med antall søkere i prosessen, får vi flere tusen mennesker som fikk vite om rekrutteringsprosessen. Rekrutteringsprosesser kan dermed ha en stor PR-påvirkning på organisasjonen og dens employer brand (Anderson, 2004). Dette viser hvor viktig det er å sørge for at kandidatenes opplevelse av prosessen blir positiv, eller i hvert fall ikke negativ.

4.1.2 Kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen

Denne delen av analysen presenterer og analyserer kandidatenes opplevelse av Bane NORs rekrutteringsprosess, med tanke på rettferdighet og attribuering. I tillegg undersøker jeg hvordan kandidatene opplevde tilbakemeldingene de fikk i prosessen, spesielt i forhold til avslaget. Resultatene av spørreundersøkelsen viser kandidatenes opplevelser vurdert etter at de fikk avslag eller jobbtilbud. Jo lenger kandidaten kom i prosessen, jo flere spørsmål ble inkludert i spørreskjemaet. Som sagt i metodedelen, presenterer tabellene i dette kapittelet resultatene som gjennomsnittsverdier på en skala fra 1 til 5.

4.1.2.1 Opplevelse av rettferdighet og attribuering

For å undersøke hvorvidt kandidatene opplevde prosessen som rettferdig, presenterer jeg resultatene av kandidatenes vurdering av ulike rekrutteringssteg. Hvert steg ble vurdert av kandidatene som fullførte det. Det var derfor flere som evaluerte evnetester enn intervjuer. Alle kandidatene som tok evnetester, vurderte dermed påstandene presentert i tabell 3.

Tabell 3: Kandidatenes opplevelse av evnetester

	Ute etter screeningspørsmålne	Ute etter evnetestene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtilbud
<i>Opplevelse av evnetester totalt</i>	-	3,1	3,9	3,8	4,1
Jeg opplevde bruken av evnetester som relevant for å velge ut hvem som skulle på intervju	-	2,8	3,8	3,9	4,0
Jeg opplevde bruken av evnetester som rettferdig	-	3,0	3,9	4,0	4,1
Jeg opplevde de skriftlige rapportene jeg fikk etter å ha gjennomført evnetestene som forståelige	-	3,5	4,1	3,8	4,4
Jeg opplevde de skriftlige rapportene jeg fikk etter å ha gjennomført evnetestene som nyttige	-	3,1	3,7	3,6	4,2

Respondentene var i større grad enige enn uenige med påstandene. Kandidater fikk samme type rapporter etter at de gjennomførte evnetestene, men opplevelsen varierer. De laveste resultatene fremkommer fra kandidatene som røk ut etter testene. Grunnen til dette kan være

skuffelsen av å ikke få jobb, siden undersøkelsen ble gjennomført rett etter tilbakemeldingen om avslaget. Vurdering av kandidatene på dette steget var kombinert med gjennomgang av CV og søknad, og noen fikk derfor avslag basert på vurdering av CV og søknad, selv om testresultatet var bra. Selv om kandidatene visste at vurderingen var samlet, kunne det oppleves som urettferdig å få avslag etter en godt gjennomført test. Dette kan dermed også være grunnen til en lavere rettferdighetsopplevelse og testenes relevans blant de som røk ut etter evnetestene. Funnene tyder dermed på at mer spesifikke tilbakemeldinger kunne påvirke hvorvidt kandidatene opplevde rettferdighet, dette viste også teorijennomgangen (Ployhart & Harold, 2004). Jeg ser nærmere på tilbakemeldinger senere i kapitlet. Resultatene viser samtidig at testene ble opplevd som forståelige av de fleste respondentene. I tillegg ble evnetestene vurdert mer positivt av kandidatene som kom lenger i prosessen. Dette tyder på at positivitet knyttet til det å mestre et rekrutteringssteg kan «lade» opplevelsen (Ployhart & Harold, 2004; Hülsheger & Anderson, 2009).

Spørreskjemaet til kandidatene som var på førstegangs- og andregangsintervjuene, inkluderte spørsmål om intervjugjennomføring: Kandidatene vurderte hvordan intervjuene var organisert, bruk av personlighetstester og rettferdighet (tabeller 4-7).

Tabell 4: *Kandidatenes opplevelse av administrasjon og informasjon rundt intervjuene*

	Ute etter screeningspørsmålne	Ute etter evnetestene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtilbud
<i>Opplevelse av administrasjon og informasjon totalt</i>	-	-	4,1	3,9	4,4
Jeg opplevde administrasjonen rundt intervjuene som ryddig	-	-	4,2	4,0	4,4
Jeg fikk den informasjonen jeg trengte for å forberede meg til intervjuene	-	-	4,1	3,8	4,5

Administrasjon og informasjon rundt intervjuene ble vurdert relativt positivt, når man tar i betraktning hvor mange søkere prosessen ble tilpasset til. Første- og andregangsintervjuene ble vurdert relativt likt hvis man ser på de som fikk avslag og de som fikk tilbud etter andregangsintervjuet samlet. Forskjellen i oppfatningen av andregangsintervjuet ligger mellom dem som fikk avslag og dem som fikk tilbud: De sistnevnte var mest positive. Førstegangsintervjuet ble samtidig vurdert mer positivt enn andregangsintervjuet i forhold til administrasjon og informasjon, av kandidatene som fikk avslag etter det tilsvarende

intervjuet. Dette kan skyldes høyere forventninger og større skuffelse av å ikke få jobben etter å ha kommet så langt i prosessen og investert mye tid og ressurser (Hülshager & Anderson, 2009). Senere i analysen kommer jeg tilbake til dette.

Ved å se på kandidatenes opplevelser knyttet til bruk av personlighetstester (tabell 5), kommer det frem at de ble vurdert mer positivt på andregangsintervjuet, enn på førstegangsintervjuet. De som fikk tilbud hadde den høyeste vurderingen, og dette tyder igjen på at positivitet knyttet til mestring kan spre seg på opplevelsen.

Tabell 5: Kandidatenes opplevelse av personlighetstestene

	Ute etter screeningspørsmålne	Ute etter evnetestene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtilbud
<i>Opplevelse av personlighetstest totalt</i>	-	-	3,5	3,8	4,1
Jeg opplevde bruken av personlighetstest som relevant for stillingen	-	-	3,5	3,9	4,2
Den skriftlige rapporten jeg fikk etter gjennomføring av personlighetstesten var forståelig for meg	-	-	3,7	3,9	4,1
Den skriftlige rapporten jeg fikk etter å ha gjennomført personlighetstesten var nyttig for meg	-	-	3,4	3,5	4,0

Førstegangsintervjuet med Experis var kandidatenes første møte med rekruttererne etter en rekke tester, og ble vurdert ganske positivt (tabell 6).

Tabell 6: Kandidatenes opplevelse av førstegangsintervjuet

	Ute etter screeningspørsmålne	Ute etter evnetestene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtilbud
<i>Opplevelse av førstegangsintervjuet totalt</i>	-	-	4,3	4,6	4,8
Rekruttererne i førstegangsintervjuet bidro til at jeg følte meg komfortabel under intervjuet	-	-	4,4	4,8	4,8
Intervjuspørsmålene fremstod som relevante med tanke på jobben jeg søkte på	-	-	4,1	4,4	4,6

Rekruttererne fremstod som kompetente og profesjonelle	-	-	4,5	4,7	4,8
Under intervjuet fikk jeg gode muligheter til å stille egne spørsmål	-	-	4,3	4,5	4,8
Rekruttererne fremstod som genuint interesserte i meg	-	-	4,3	4,5	4,8

Kandidatene som røk ut etter førstegangsintervjuet, vurderte det litt mindre positivt enn de som gikk videre til andregangsintervju. Dette er et tegn på tendensen diskutert i teorien om at utfallet påvirker kandidatopplevelsen (Gilliland, 1995; Ryan & Ployhart, 2000): De som kommer lenger i prosessen, tenderer til å vurdere tidligere rekrutteringsprosedyrer mer positivt. Grunnen til dette kan være at kandidatene opplevde mestring på de tidligere stadiene ved å gå videre i prosessen, samtidig som at tidligere stadier ligger lenger tilbake i tid. Kandidatene som røk ut etter førstegangsintervjuet, tok spørreundersøkelsen rett etter avslaget og opplevde mest sannsynlig skuffelse og negativitet da de svarte på den. Med dette sagt, gir teori gjennomgangen grunnen til å tro at resultatene kunne ha vært annerledes, hvis spørreskjemaet ikke var besvart rett etter avslaget (Gilliland, 1995; Anderson, 2004).

Andregangsintervjuet, gjennomført av Bane NOR selv, ble vurdert ganske ulikt av de som fikk tilbud og de som fikk avslag (tabell 7).

Tabell 7: Kandidatenes opplevelse av andregangsintervjuet

	Ute etter screeningspørsmål	Ute etter evnetestene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtillbud
<i>Opplevelse av andregangsintervjuet totalt</i>	-	-	-	3,8	4,6
Caset som jeg ble bedt om å gjennomføre fremstod som relevant	-	-	-	3,8	4,5
Rekruttererne i andregangsintervjuet bidro til at jeg følte meg komfortabel under intervjuet	-	-	-	3,4	4,4
Intervjuspørsmålene fremstod som relevante med tanke på stillingen jeg søkte på	-	-	-	3,9	4,7

Rekruttererne fremstod som kompetente og profesjonelle	-	-	-	3,9	4,6
Under intervjuet fikk jeg gode muligheter til å stille egne spørsmål	-	-	-	4,1	4,6
Rekruttererne fremstod som genuint interesserte i meg	-	-	-	3,5	4,7

Andregangsintervju ble vurdert mer negativt enn førstegangsintervju av kandidatene som røk ut etter det tilsvarende rekrutteringssteget. Grunnen til dette, ifølge Hülshager & Anderson (2009), er at det å få avslag senere i prosessen, oppleves mer skuffende grunnet høyere forventninger og investeringer. Dette kommer jeg tilbake til senere. Kandidatenes vurdering kan også skyldes det at de mer strukturerte førstegangsintervjuene ble opplevd mer positivt (Barber, 1998). Experis som gjennomførte førstegangsintervjuene, rekrutterer profesjonelt, har en solid metodikk og sørger for at kandidatene er fornøyde og føler seg komfortable. Andregangsintervjuene ble gjennomført av lokale ledere i Bane NOR, som ikke nødvendigvis var profesjonelle rekrutterere, og det kan ha påvirket kandidatenes opplevelse. For å illustrere kandidatenes erfaringer, spurte jeg informantene på de kvalitative intervjuene om deres opplevelser. Alle informantene var fornøyde med førstegangsintervjuene, mens vurderingen av andregangsintervjuene varierte mellom dem som fikk jobbtilbud og dem som fikk avslag. Dette tyder igjen på at de som mestrer et rekrutteringssteg, har mer positive opplevelser knyttet til det steget (Gilliland, 1995). Informanten som fikk avslag i utgangspunktet, men ble tilbudt jobb senere, var fornøyd med førstegangsintervjuet og Experis:

[...] det var veldig tydelig at han visste hva man skulle spørre om. Og hvis de merket at jeg satt litt fast, så var han veldig flink til å hjelpe meg videre. Jeg likte veldig godt å bli intervjuet av en sånn profesjonell [...] Jeg trodde det var testintervju, for han stilte meg veldig vanskelige spørsmål, men samtidig så følte jeg at jeg fikk veldig mye ut av det. Jeg lærte veldig mye.

Om andregangsintervjuet sa informanten: «Det var veldig hyggelig, men det var litt annerledes, litt mer laidback, ikke så mange kritiske spørsmål kanskje. De hadde litt caser for så vidt, men det var ganske enkle caser [...] Jeg synes sånn sett at førstegangsintervjuet var vanskeligere, men bedre. Hvis det gir mening». Informantens svar er et eksempel på at utforming av intervjuene kunne ha påvirket kandidatopplevelsen, siden de mer strukturerte, skarpe førstegangsintervjuene hos Experis ble opplevd mer positivt enn andregangsintervjuene hos selve Bane NOR. Det at informanten i større grad mestret førstegangsintervjuet kunne også ha påvirket vurderingen.

Alle kandidatene ble spurt om å vurdere tre påstander som omhandlet opplevelsen av rettferdighet under rekrutteringsprosessen, som er presentert i tabell 8.

Tabell 8: Kandidatenes opplevelse av rettferdighet

	Ute etter screeningspørsmål	Ute etter evnetestene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtilbud
<i>Opplevd rettferdighet totalt</i>	3,2	2,8	3,6	3,6	4,5
Jeg opplevde at kompetansen min ble vurdert grundig	2,9	2,5	3,6	3,6	4,4
Jeg opplevde vurderingsprosessen som objektiv og rettferdig	3,2	3,0	3,8	3,6	4,5
Jeg har tillit til at metodene Jernbaneverket brukte i prosessen gjorde dem i stand til å identifisere de beste kandidatene	3,4	2,9	3,3	3,7	4,5

Opplevelsen av rettferdighet økte med overgang fra tester til intervju, og grunnen til dette kan være mulighet til å presentere seg personlig. Kandidatene som røk ut etter evnetestene, krysset av i størst grad alternativet «hverken eller», og dette stemmer med vurderingen av evnetestene jeg presenterte tidligere. Kandidatene som fikk jobbtilbud vurderte rekrutteringsprosessen som mest rettferdig, og det er spesielt interessant når de blir sammenlignet med dem som fikk avslag etter å ha vært på andregangsintervju. For å få mer informasjon om dette, brukte jeg de kvalitative intervjuene for å spørre informantene om deres opplevelse av rettferdighet. Det kom frem at de som fikk jobbtilbud opplevde rekrutteringsprosessen som rettferdig. Dette gjenspeiler det som ble sagt i teoridelen om viktighet av rekrutteringsutfallet for rettferdighetsopplevelse (Gilliland, 1995; Ployhart & Harold, 2004). De som får et gunstig rekrutteringsutfall, altså jobbtilbud, tenderer i større grad til å oppleve prosessen som rettferdig (Ryan & Ployhart, 2000). Samtidig var noen av informantene refleksive og mente at de ikke kunne klage på rettferdighet, da de fikk stillingen: «Nå har jeg jo fått stillingen, så jeg er kanskje litt inhabil» og «Men jeg fikk jo jobben da, så jeg har jo ikke så veldig mye dårlig å si». Dette viser at informantene refererer til sin opplevelse av rettferdighet mer indirekte ved å si at de ikke har noen grunn til å oppleve urettferdighet.

Informantene som fikk avslag, refererte i større grad til sin opplevelse av rettferdighet direkte. Selv om de mente de ble behandlet rettferdig, nevnte noen eksempler hvor de skulle ønske rekrutteringsprosessen var annerledes. En av informantene som fikk avslag, var ikke fornøyd med måten andregangsintervjuet presenterte case: «Det var spesielt case-delen i mitt intervju som trakk ned, men det var jo på en måte veldig utydelig at det noen gang var et case i intervjuet ... for det var mer som åpent». En annen informant var veldig skuffet over at han ikke hadde fått tilbakemeldingen på andregangsintervjuet: «Det virket veldig rettferdig, men jeg skulle gjerne ønsket en tilbakemelding på hvorfor de ikke gikk bra». Informanten som fikk avslag i utgangspunktet, men ble tilbudt jobb senere, følte at en annen kandidat ble prioritert på grunn av kontakt med Jernbaneverket: «Jeg tenkte hele veien at det sto ganske likt mellom oss [...] Men at det var fordi hun andre da hadde hatt sommerjobb og skrev master, at det gjerne var derfor». Informanten sa følgende om rettferdighet:

Jeg vet ikke. Jeg synes det var veldig rettferdig egentlig hele veien frem til siste intervjuet [...] Det kan aldri bli 100% rettferdig. Det er jo noen man har bedre kjemi med enn andre [...] Hvis man stiller helt likt, så må man jo skille på noe. Og da kan jo en sommerjobb i Jernbaneverket være det som vipper i favør. Men om det er rettferdig eller ikke, jeg vet ikke. Det er jo ikke rettferdig, holdt jeg på å si. Det er nå bare sånn det er. Det skal jo være litt flaks involvert.

Det er interessant å legge merke til at informanten skiller mellom de to intervjuene og mener at andregangsintervjuet var mindre rettferdig:

For eksempel, første intervjuet og alle testene og sånn. Det blir jo veldig rettferdig tenker jeg, for da stiller alle helt likt, også går det bare på resultater om du kommer videre eller ei [...] Jeg synes jo det første intervjuet var ganske vanskelig, at det prøvde å sette meg litt fast, men da ser man hvem som takler det og hvem som ikke takler det på en måte. Men når jeg ikke fikk jobben etter andre intervjuet, for da følte jeg at vi stilte veldig likt, men at hun andre fikk det fordi hun hadde hatt sommerjobb og skrev masteroppgave for Jernbaneverket.

Informanten beskrev førstegangsintervjuet som vanskelig og mer strukturert, sammenlignet med andregangsintervjuet. Intervjugjennomføringen kunne dermed ha påvirket opplevelsen. En høyere rettferdighetsopplevelse kan samtidig skyldes utfallet av førstegangsintervjuet siden informanten gikk videre i prosessen, mens andregangsintervjuet var ugunstig for kandidaten (selv om det var midlertidig) og ble opplevd som mer urettferdig.

Resultatene gjenspeiler rettferdighetsteorien presentert tidligere: Avslag øker sannsynlighet for at kandidaten opplever urettferdighet, mens tilbud øker sannsynlighet for at kandidaten

anser rekrutteringsprosessen som mer rettferdig (Gilliland, 1995; Ryan & Ployhart, 2000). Ifølge Gilliland (1995), er det mulig å skille mellom prosessuell og fordelingsrettferdighet i analysen av opplevelsen. Som sagt i teoridelen, valgte jeg å ikke fokusere på dette, siden opplevd rettferdighet kan påvirke kandidatenes oppfatning av organisasjonen uavhengig av hvilken type rettferdighet det er. Resultatene tyder samtidig på at kandidatene i større grad opplevde prosessuell rettferdighet knyttet til selve rekrutteringsprosessen, enn fordelingsrettferdighet, eller rettferdighet av utfallet. Det negative som ble nevnt av informantene i forhold til prosessen, var dårlig forklaring av case og tilbakemeldinger på avslaget. Dette handler om kommunikasjon, og siden teorigjennomgangen viste at det er viktig å gi kandidatene nødvendig informasjon både før, i løpet av og etter prosessen (Dyhre & Parment, 2013; Barber, 1998), kommer jeg tilbake til dette senere i analysen av tilbakemeldinger. Resultatene viser at de største forskjellene i rettferdighetsopplevelsen er mellom kandidatene som rykker ut og dem som går videre, dette tyder på viktighet av utfallet i rettferdighetsopplevelsen (Gilliland, 1995; Ryan & Ployhart, 2000). Skuffelsen slår, og ut ifra teorigjennomgangen har jeg grunnen til å tro at kandidatene tenderer å legge større vekt på det som er negativt (Collins & Kanar, 2013; Ployhart & Harold, 2004).

Rettferdighetsopplevelsen knyttet til rekrutteringsutfallet kan påvirkes av muligheten til å sammenligne seg med andre kandidater, noe som kom frem i et av de kvalitative intervjuene. I en rekrutteringsprosess rettet mot nyutdannede med en spesifikk fagbakgrunn, betyr ofte at flertallet av kandidatene studerer sammen og kjenner hverandre, dette øker sannsynligheten for at rekrutteringsprosessen diskuteres og at kandidatene sammenligner seg med andre.

De som får jobbtilbud opplever, som sagt, rekrutteringsprosessen i større grad rettferdig, og for å se på det nærmere, benytter jeg attribusjonsteorien (Ployhart & Harold, 2004). Ifølge teorien om attribuering, tenderer kandidatene som får jobbtilbud å anse rekrutteringsprosessen som mer rettferdig og forklare utfallet mer internt, ved å fremheve seg selv og sine styrker (Ryan & Ployhart, 2000). For å se nærmere på dette, spurte jeg informantene om hvor mye tid de brukte på informasjonssøk i forhold til rekrutteringsprosessen. De som fikk jobbtilbud la spesielt vekt på hvor mye tid og ressurser de investerte i rekrutteringsprosessen:

For min del så la jeg inn hundre prosent [...] For eksempel, de kunnskapstestene på nett, så satte jeg en halv dag og forberedte meg. Det var den jobben jeg hadde sett meg ut og lyst på så jeg la på en måte veldig mye i det. I den perioden så var det [...] som var viktig for meg. På en måte skole ble lagt litt til siden.

Det at informantene som fikk jobbtilbud, investerte mye tid og ressurser i prosessen, kan være en av grunnene at de skilte seg ut fra andre kandidater. De kan samtidig legge ekstra vekt på sine investeringer for å vise at rekrutteringsutfallet var fortjent, og at det ikke var flaks (Ryan & Ployhart, 2000). Svarene fra informantene som fikk avslag, viste at de også søkte tilleggsinformasjon: «Da jeg søkte, så leste jeg meg opp på Jernbaneverket og så hvordan ting fungerte, hvordan de var organisert og sånne ting» og «Jeg pleier alltid å gå inn på nettsidene og sjekke prosjekter og hva de holder på med. Og prøver å finne ut hva andre som søker på lignende jobber gjør og ender opp med». Selv om kandidatenes investeringer i prosessen kan variere, viser informantenes svar at de bruker mye tid og ressurser. Det at kandidatene tenderer å være mer negative, desto senere i prosessen de får avslag (Hülshager & Anderson, 2009), kan skyldes større skuffelse av å ha investert mye i prosessen uten å få det ønskede utfallet.

Jeg spurte informantene i tillegg om hva de trodde grunnen for rekrutteringsutfallet var. Alle de som fikk tilbud la vekt på sine investeringer i prosessen ved å fremheve seg selv: «Jeg har en bakgrunn som veldig få andre har [...] Også at jeg har en femårig master» og «De erfaringene jeg har hatt og de sommerjobbene jeg har hatt var relevante. I tillegg så skårte jeg ganske bra på både resonnering, IQ og personlighetstesten. Så fikk jeg en god kontakt med personen i Experis som jeg snakket med».

Som sagt tidligere, tenderer de som får avslag, å legge merke til prosessen og oppleve urettferdighet i større grad. Ifølge Ryan & Ployhart (2000), attribuerer de også oftere utfallet med eksterne, ustabile og ukontrollerbare årsaker. En av informantene sa følgende:

Jeg fikk et avslag [...] jeg følte jo selv at andregangsintervjuet ikke gikk så bra. Jeg satt ikke med en så god følelse etter det intervjuet. Jeg var selvfølgelig skuffet, men jeg følte også ... ja, det var litt begge deler. Jeg tror kanskje at de som intervjuet meg andre gang, de hadde litt andre forventninger til hva min stilling skulle være i forhold til det jeg tenkte etter førstegangsintervjuet og ut ifra stillingsannonsen. Så, jeg var jo selvfølgelig skuffet, men ja.

Informanten følte selv å ikke ha mestret andregangsintervjuet, men la samtidig vekt på en uklar intervjuorganisering: «Det var veldig åpne spørsmål jeg fikk på det intervjuet. Det var veldig talefritt. Så virket det som at de søkte noe helt annen enn det mine forventninger var, da jeg gikk inn til intervjuet». En annen informant sa: «Selv føler jeg at intervjuet ikke gikk dårlig, men heller ikke så bra. Det kan være en miks, de på andregangsintervjuet kanskje ikke fikk en god nok oppfatning av meg. Det var en case midt i intervjuet og jeg følte at jeg svarte

greit på den, men det kan hende at den ikke var god nok». Informanten tok dermed en del skyld selv, men var veldig skuffet over at han ikke fikk nødvendig informasjon om avslaget: «Jeg fikk ingen forklaring. Så der var jeg litt skuffet over at jeg ikke fikk en ordentlig tilbakemelding». Jeg ser nærmere på opplevelser knyttet til tilbakemeldinger i neste del av analysen. Jeg vil samtidig legge merke til at informantene som fikk avslag tenderte til å forklare rekrutteringsutfallet annerledes enn de som fikk jobbtilbud. De som fikk avslag fokuserte ikke bare på seg selv, men nevnte også eksterne faktorer og «skyldte» på organisasjonen.

Vurdering av rettferdighet er dermed komplisert. Opplevd urettferdighet er alltid til syvende og sist en subjektiv vurdering, men den varierer samtidig i forhold til organisasjonens rekrutteringspraksis og påvirkes dermed av måten organisasjonen gjennomfører prosessen på. Informanten som fikk avslag i første omgang, men ble tilbudt jobb senere, er et godt eksempel på hvordan meningen kan forandres avhengig av rekrutteringsutfallet. I forhold til avslaget opplevde informanten urettferdighet ved å sammenligne seg med en annen kandidat, men etter å ha fått jobbtilbud, ble ikke det lenger viktig: «[...] ikke tenkt så mye mer på det». Funnene gjenspeiler seg dermed i hovedpoengene av attribusjonsteori og illustrerer «self-serving bias» (Ployhart & Harold, 2004; Ryan & Ployhart, 2000). Når rekrutteringsbeslutning er gunstig for kandidaten, anses prosessen som mer rettferdig, og utfallet attribueres med mer interne, stabile og kontrollerbare årsaker. Ved avslag, blir grunnen oftere forklart med noe mer eksternt, ustabilt og ukontrollerbart, og kandidatene legger oftere skyld på organisasjonen og rekrutteringsprosessen.

4.1.2.2 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger kan påvirke kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen, ifølge teori gjennomgangen (Hülshager & Anderson, 2009; Gilliland, 1995). Kandidatene som røk ut tidlig, fikk tilbakemeldinger på avslaget per e-post. Etter førstegangsintervjuet fikk kandidatene avslag per e-post med en mulighet til å ringe opp for å få en personlig tilbakemelding. Avslag etter andregangsintervjuet ble gitt per telefon, men her oppsto det forsinkelser, og noen av kandidatene måtte etterlyse tilbakemeldingene. Alle kandidatene som fikk avslag i løpet av rekrutteringsprosessen, ble bedt om å vurdere tre påstander som presenteres i tabell 9.

Tabell 9: Kandidatenes opplevelse av avslag

	Ute etter screeningspørsmålne	Ute etter evnetes tene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtilbud
<i>Opplevelse av avslaget totalt</i>	3,3	3,5	3,5	2,9	-
Tiden det tok fra jeg søkte til jeg fikk avslag var tilfredsstillende	3,7	4,0	3,7	2,9	-
Jeg er tilfreds med måten jeg fikk avslag på	3,5	3,7	3,8	2,9	-
Jeg forstår hvorfor jeg ikke gikk videre i prosessen	2,8	2,9	3,0	2,9	-

Kandidatene som røk ut etter andregangsintervju var minst fornøyde med måten de fikk avslag på og tiden det tok, noe som ikke er overraskende. Forsinkelser fører til misnøye (Gilliland, 1995; Chapman et al., 2005), og kandidatenes opplevelse kan skyldes sene telefoner, måten de fikk avslag på eller skuffelsen av å ikke få jobben etter å ha kommet så langt i prosessen (Hülshager & Anderson, 2009). Resultatene gjenspeiler seg i det som ble sagt i teoridelen om at informative og rettidige tilbakemeldinger er viktige, og kan forbedre kandidatopplevelsen hos dem som får avslag (Gilliland, 1995; Ployhart & Harold, 2004).

For å utdype funnene spurte jeg informantene om deres opplevelser knyttet til tilbakemeldinger. De som takket ja til tilbudet var fornøyde og forståelsesfulle: «Det er jo 1500 søkere, så jeg forstår jo at ting tar litt tid. Det var masse tester og masse intervjuer innimellom, så egentlig har det gått ganske radig, med tanke på antall søkere». Informantene satte pris på personlige tilbakemeldinger per telefon: «Jeg synes det gikk ganske bra, det var grei informasjon underveis. [...] Så det var veldig hyggelig og positivt at Experis ville ringe og si det personlig». En av informantene nevnte samtidig en annen kandidat som ikke var like fornøyd med prosessen: Personen gikk en studieretning som ikke var veldig relevant for Bane NOR, men ble oppfordret til å søke på traineeprogrammet på en av bedriftspresentasjonene. Etter å ha kommet til andregangsintervju, fikk kandidaten avslag på grunn av studierelevans. Informanten sa at personen var skuffet og følte seg lurt, og at Bane NOR må «[...] være litt forsiktig med det, fordi det går tydeligvis et rykte på NTNU om Bane NOR og den problemstillingen». Informantens eksempel viser at forklaringer i tilbakemeldinger er viktige, og kan skape et uønsket rykte for organisasjonen (Hülshager & Anderson, 2009).

Informanten som fikk jobbtilbud, men takket nei til den, mente at tilbakemeldingene kom rettidig, men ble allikevel ikke helt fornøyd:

Jeg synes det var bra. Det eneste var noe litt dårlig kommunikasjon, tror jeg, mellom det rekrutteringsselskapet og Jernbaneverket på når jeg fikk tilbud. [...] etter litt så hadde jeg noen andre jobbtilbud også, så derfor spurte jeg om hvordan det hadde gått. Og så sa Experis at jeg skulle ha fått tilbud. Men så gikk det en uke eller noe, og da tenkte jeg at jeg hadde jobben. [...] Men det var litt rart at sjefen ikke hadde ringt. Men så gikk det en uke, og da ringte han. Og det virket som at han ikke trodde at jeg visste at jeg hadde fått tilbudet. Så det var litt rart.

Informanten opplevde dårlig kommunikasjon, og på grunn av tilbud fra andre arbeidsgivere var det vanskelig å ikke vite om rekrutteringsbeslutningen. Informanten valgte et annet jobbtilbud fordi den var «[...] enda mer relevant», men svarene tyder på at problemet med tilbakemeldingene kunne ha bidratt til at informanten takket nei til jobbtilbudet i Bane NOR. Som sagt i teoridelen, kan forsinkelser påvirke jobbvalg, og føre til at kandidaten aksepterer et annet jobbtilbud (Chapman et al., 2005; Barber, 1998). Eksempelet illustrerer dermed hvor viktige tilbakemeldinger er.

Informanten som fikk et avslag, men fikk jobbtilbud senere, sa følgende om tilbakemeldinger:

Ut ifra hvordan det gikk da jeg fikk avslag i første runde, så syns jeg det var veldig ryddig og ordentlig. De ringte meg fra Experis og ga meg gode tilbakemeldinger. Jeg følte meg veldig oppdatert hele veien [...] Det var en veldig hyggelig kar som ringte meg, og fortalte at de var veldig fornøyde med meg, men at de hadde gått for en annen. [...] De ga meg god feedback.

Samtidig nevnte informanten en annen kandidat som ikke hadde fått tilbakemeldinger etter andregangsintervjuet: «Jeg kjenner en annen som ikke var så fornøyd. Hun fikk ikke jobben, og fikk vel egentlig aldri tilbakemelding på det». Selv om informanten selv var fornøyd, bekymret hun seg for en annen som ikke fikk forklaring på avslaget.

De to informantene som fikk endelig avslag hadde helt forskjellige opplevelser av rekrutteringsprosessen, og grunnen til dette kan være tilbakemeldingene de fikk etter andregangsintervjuet. En av informantene opplevde prosessen ganske positivt, var fornøyd med forklaringen på avslaget og sa følgende om tilbakemeldingene: «De var jo litt sene selvfølgelig, men det var jo bare gledelig at jeg fikk intervjuet [...] Men alle frister ble veldig godt kommunisert». Den andre informanten som fikk avslag var skuffet:

Jeg fikk avslag, men jeg har aldri fått en skikkelig e-post på det. Jeg måtte ta kontakt selv med rekrutteringsbyrået, og da ringte han meg opp igjen og sa at det ikke har blitt endelig avslag

enda, men to andre har fått tilbud før deg. I tilfelle noen skulle trekke seg, så skulle jeg få tilbudet. [...] Han kunne ikke gi meg et godt nok svar på hvorfor jeg ikke var vurdert god nok, så det var litt irriterende i ettertid at jeg ikke fikk et ordentlig svar på hvorfor jeg ikke hadde fått tilbud. For det er interessant for meg å høre om hva var det som gjorde at jeg ikke nådde opp, slik at jeg kan forbedre meg på det [...] Jeg fikk aldri en skikkelig tilbakemelding.

Informantens svar gjenspeiler seg i det som ble sagt i teoridelen: Tilbakemeldinger påvirker kandidatens opplevelse (Hülshager & Anderson, 2009; Gilliland, 1993). Kandidatene forventer informative, forklarende tilbakemeldinger som sier noe om hvordan de kan forbedre seg (Gilliland et al., 2001). Informanten la merke til forskjellen i hvordan de to intervjuene foregikk, med tanke på tilbakemeldinger:

Etter førstegangsintervjuet var jeg veldig fornøyd, fordi da ble jeg jo oppringt og de sa at de ville ha meg videre i prosessen, og så fikk jeg en e-post om et nytt intervju. Men etter andregangsintervjuet var jeg veldig misfornøyd. Det var jo der jeg ble vurdert hos Jernbaneverket sine ansatte, og de hørte jeg aldri noe fra igjen. [...] De kunne ha bare sendt en e-post, som «beklager, du er ikke med videre». Og kunne jeg ha sendt en e-post og spurt: «Ok, kan du forklare meg hvorfor jeg ikke fikk stillingen?». Men det var ingen sånne tilbakemeldinger. Jeg måtte ta kontakt med bemanningsbyrået selv [...] Jeg fikk heller ikke avslag før det var begynt å gå en stund. Da sendte de e-post, og da ringte han meg opp igjen. Det var fra bemanningsbyrået, ikke fra Jernbaneverket.

Resultatene viser at rettidige og informative tilbakemeldinger er svært viktige for kandidatene. Ifølge Hubschmid (2012), er ønske om hastighet et av kjennetegnene av generasjon Y. Hvis tilbakemeldinger ikke kommer tidsnok, kan kandidaten velge et annet jobbtilbud. Forsinkelser i å gi tilbakemelding må derfor unngås, og organisasjonen må passe på å gi et nøyaktig anslag på når tilbakemeldinger kan forventes (Gilliland, 1995). Hvis kandidaten får avslag, kan tilbakemeldinger være avgjørende for hvordan rekrutteringsprosessen oppleves, som jeg illustrerte gjennom informantens svar. Begge informantene fikk avslag, men grunnet måten de fikk tilbakemeldinger på, hadde de helt forskjellige opplevelser av rekrutteringsprosessen. Det å ikke få en tilbakemelding fører til skuffelse og negativ kandidatopplevelse. Informanten som var misfornøyd med tilbakemeldingene, mente at de var veldig viktige: «Så kan heller de som ikke får jobb, følge videre og spørre hvorfor, hva man kan gjøre». Tilbakemeldinger er viktige for dem som ikke får jobben, da det er «[...] alltid nyttig å få vite hvorfor man ikke kommer videre». Forklaringer kan forbedre kandidatopplevelsen blant avviste kandidater ved å gi dem nyttig

informasjon på «[...] hva de kan forbedre seg på». I neste del av analysen ser jeg nærmere på kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen som nyttig.

4.1.3 Generelt om opplevelse og PO fit

Denne delen av analysen diskuterer kandidatopplevelsen generelt og ser på PO fit. Jeg undersøker også om kandidatene vil søke på andre stillinger i Bane NOR og dele opplevelsen med andre. Jeg starter med å trekke inn informantenes svar for å illustrere rekrutteringsopplevelsen generelt. Informantene som fikk jobbtilbud, var veldig fornøyde:

Jeg synes det var veldig profesjonelt, også ble jeg overrasket over hvor grundig det ble gjort og hvor mange nåløyer kom jeg gjennom for å komme til sistegangsintervjuet. [...] Jeg ble veldig positivt overrasket over det første intervjuet, [...] han som intervjuet meg fikk meg til å føle veldig avslappet. Han var veldig flink til smalltalk i begynnelsen, og roet det veldig ned. Så det var ikke så skummelt som jeg hadde trodd.

En annen informant som fikk tilbud sa at han «[...] ble mer og mer giret etter hvert», og mente at prosessen fungerte veldig bra: «Experis som tok forarbeidet [...] og så tok de de kandidatene da, som kom lengst, og de fikk møte Bane NOR [...] Og så synes jeg at opplegget var veldig bra». Informanten som takket nei til tilbudet, hadde også en positiv opplevelse av prosessen og mente at den «[...] var veldig fin og ryddig. Følte at jeg fikk godt frem hvordan jeg var». Informanten som fikk avslag i utgangspunktet, men ble tilbudt jobb senere, sa følgende: «Jeg likte det veldig godt at det var både førstegangs- og andregangsintervju. Jeg synes det var en okay løsning».

Informantene som fikk avslag, hadde annerledes rekrutteringsopplevelse, men var allikevel fornøyde med hvordan prosessen ble gjennomført. En av informantene sa følgende: «Et veldig profesjonelt og godt intervju. De var flinke til å gi meg et godt inntrykk av hva Bane NOR, eller hva Jernbaneverket holder på med og hva de ønsket av meg». Selv om informanten ikke var fornøyd med hvordan case-oppgaven ble fremstilt på andregangsintervjuet, førte utfyllende tilbakemeldinger til at han ble fornøyd med prosessen generelt: «Skulle gjerne hatt jobben, veldig fornøyd. Men det ble som det ble [...] jeg har ikke skiftet min mening, selv om jeg har fått avslag». Informanten som var misfornøyd med tilbakemeldingene, beskrev prosessen slik:

Det første intervjuet var en gjennomgang av personlighetstesten for å se om jeg kunne passe til stillingen. Da var det egentlig en hyggelig samtale, hvor vi satt og snakket hos Experis [...] Så

ble jeg oppringt og de ville ha meg inn på et andregangintervju hos Jernbaneverket. Så var jeg på andregangintervjuet, og det var et ganske ålreit intervju, det var en case midt inni. Intervjuet var mitt første inntrykk av Jernbaneverket.

Selv om informanten ble veldig skuffet over manglende tilbakemeldinger, sa han følgende om rekrutteringsprosessen: «Det var veldig bra. Virket veldig profft, og så gikk det fort. Så man slapp å vente så veldig lenge. Det var veldig greit for meg, så at jeg slapp å gå rundt å tenke på stillingen hele tiden». Den generelle opplevelsen av prosessen blant informantene var mer eller mindre positiv, uavhengig av om de fikk jobb eller ikke. Derfor presenterer jeg nå resultatene fra spørreundersøkelsen, hvor alle kandidatene som fikk avslag, vurderte tre påstander om generell opplevelse av rekrutteringsprosessen (tabell 10).

Tabell 10: *Kandidatenes opplevelse av prosessen generelt*

	Ute etter screeningspørsmålne	Ute etter evnetestene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtilbud
<i>Kandidatopplevelse av prosessen generelt</i>	3,6	3,4	3,8	3,8	-
Selv om jeg ikke fikk jobben var søknadsprosessen en positiv opplevelse for meg	3,4	3,3	3,9	4,0	-
Dersom det dukker opp andre relevante muligheter for meg i Jernbaneverket kommer jeg til å søke	4,1	3,8	4,0	3,7	-
Jeg kommer til å snakke varmt om denne prosessen til andre	3,3	2,9	3,5	3,7	-

Rekrutteringsprosessen ble opplevd positivt. Kandidatene som var på første- og andregangintervju, anså prosessen som nyttig, selv om de ikke fikk jobb. Kandidatene tilhører, som sagt, generasjon Y og har begrenset erfaring med rekrutteringsprosesser. Det at prosessen oppleves som nyttig, kan dermed føre til at rekrutteringsopplevelsen blir mer positiv (Gilliland et al., 2001). For å utdype dette, spurte jeg informantene om de anså prosessen som nyttig, og det gjorde de. De som fikk jobbtilbud sa: «Det er alltid spennende å gjennomgå en sånn prosess, å se hvor skjerpet man blir når man vet at det er noe man virkelig vil, hvordan alle ressursene blir lagt på prosessen [...] Også er det jo alltid spennende å være på intervju», og «Det er første intervjuet i den skala som jeg har vært med på. Så uavhengig om jeg hadde fått jobben eller ikke, så hadde det vært en veldig nyttig erfaring å ta med videre». Informantene som fikk avslag mente også at prosessen og tilbakemeldingene ga

nyttig informasjon for fremtidig arbeidssøking: «Jeg føler at jeg fikk mye ut av det intervjuet, for jeg har ikke vært på kjempe mange intervjuer før». Informanten som var skuffet over tilbakemeldingene, opplevde allikevel prosessen som nyttig: «Jeg lærte ganske mye om hvordan man skal takle intervjuer. Jeg har jo vokst på de i ettertid, da jeg var på andre intervjuet. Jeg føler meg mye tryggere på meg selv og klarer å snakke mye bedre for meg». Informantene som fikk avslag, mente at førstegangsintervjuet var spesielt nyttig, og dette kan forklares av at de hadde mestret de, som jeg diskuterte tidligere. En av informantene sa: «Jeg følte jeg lærte veldig mye av det». Og en annen informant sa også: «Jeg lærte veldig mye, spesielt av førstegangsintervjuet. Og det gir jo veldig god trygghet også, når man mestrer et intervju og kommer videre i en sånn prosess. Samtidig som du får mer inntrykk i [...] hva de søker etter på andre stillinger også. Jeg tror det var veldig nyttig». Funnene viser at arbeidssøkere i en rekrutteringsprosess som Bane NORs traineeprogram er unge og har begrenset erfaring med intervjuer og rekrutteringsprosesser generelt. Det er derfor mulig å satse på å gi dem en god opplevelse, og prøve å kompensere for skuffelsen ved å gi nyttige tilbakemeldinger og erfaringer.

Ifølge tabell 10, svarer flesteparten at de kommer til å søke på andre relevante stillinger i Bane NOR, noe som tyder på at de opplevde prosessen ganske positivt og anser Bane NOR som attraktiv. De kvalitative intervjuene viste det samme. En av informantene som fikk avslag, sa: «Jeg er inne en gang annen hver uke og sjekker om det er nye ledige stillinger». Informanten som takket nei til tilbudet, var også villig til å søke på jobb i Bane NOR i fremtiden. Informanten som var misfornøyd med tilbakemeldingene, sa, på den annen side, følgende: «Jeg tror ikke den bransjen ... gjennom DET selskapet vil være interessant for meg. Det tror jeg ikke». Forskjellen mellom informantene som fikk avslag er åpenbar, og en negativ opplevelse med tilbakemeldingene førte til at informantens oppfatning av organisasjonen ble negativ. Dette kommer jeg tilbake til i analysen av hvordan kandidatenes rekrutteringsopplevelser påvirker deres oppfatning av Bane NOR.

Som sagt tidligere, deler kandidatene sine opplevelser med andre (Anderson, 2004). Som tabell 10 viser, krysset mange av på «hverken eller» i forhold til det å snakke varmt om prosessen til andre. Kandidatene som var på første- og andregangsintervju var samtidig mer villige til å snakke positivt om Bane NOR. Grunnen til dette kan, ifølge teorigjennomgangen, ligge i det at intervju som metode bidrar i større grad til at kandidatene og organisasjonen blir kjent med hverandres ønsker, verdier og behov (Swider et al., 2015; Barber, 1998). Dette kan

føre til at kandidatene opplever PO fit ved å samhandle med organisasjonens representanter (Cable & Judge, 1997), og høy PO fit øker sannsynligheten for at kandidatene anbefaler organisasjonen til andre og blir brand-ambassadører (Barber, 1998; Fjell & Iversen, u.å.). For å utdype dette spurte jeg informantene under de kvalitative intervjuene om de ville anbefale andre til å søke på stillinger i Bane NOR, basert på deres opplevelse. Informantene som fikk jobbtilbud var villige til å gjøre dette, og en av informantene sa, for eksempel, at han ville anbefale de som fikk avslag å prøve å gjøre det på nytt neste år: «De fleste av folk som jeg studerer med, søkte jo på den stillingen [...] så jeg vil jo anbefale de å søke igjen, og gjerne ta det litt mer seriøst». De som fikk avslag ville også anbefale andre å søke på ledige stillinger i Bane NOR. Det var kun informanten som var misfornøyd med tilbakemeldingene, som ikke var like ivrig: «Jeg tror jeg kommer til å anbefale de å søke der på lik linje med alle andre jobber. Men jeg tror nok jeg vil anbefale de å søke mer mot bygg- og anleggsselskaper, siden der er det litt mer varierte oppgaver. Jeg oppfatter de som litt mer spennende». Informanten ble ikke bare skuffet selv, men viljen til å anbefale Bane NOR til andre ble redusert. Dette viser igjen hvor viktig det er å sørge for at kandidatene får informative og rettidige tilbakemeldinger.

For å se på hva som påvirker kandidatopplevelsen i Bane NORs, ble det gjennomført en regresjonsanalyse (tabell 11), som jeg forklarte i metoddelen.

Tabell 11: *Forklaringsfaktorer av kandidatopplevelsen i Bane NORs rekrutteringsprosess*

Når kandidatene fikk avslag	Forklaringsfaktorer	Beta	Signifikansnivå	Forklaringskraft, i prosent
Avslag etter screeningsspørsmålene	Opplevelse av rettferdighet	0,56	0,05	31
	Avslaget	0,18	0,10	3
Avslag etter evnetestene	Opplevelse av rettferdighet	0,42	0,05	18
	Avslaget	0,18	0,05	3
	Opplevelse av evnetester	0,24	0,05	6
Avslag etter første- og andregangintervjuet	Administrasjon og informasjon i forkant	0,31	0,10	10
	Avslaget	0,65	0,05	42

Kandidatopplevelsen av de som fikk avslag etter screeningsspørsmålene, forklares av opplevelse av rettferdighet (31%, med signifikansnivå på 0,05) og i mindre grad av selve utfallet (signifikansnivå på 0,1). Disse funnene stemmer med det som ble sagt i teoridelen (Ryan & Ployhart, 2000; Ployhart & Harold, 2004; Gilliland, 1995). Opplevelsen til kandidatene som røk ut etter evnetestene, forklares (med signifikansnivå på 0,05) av

opplevelsen av rettferdighet, opplevelsen av selve tester og avslaget. Kandidatopplevelsen til de som fikk avslag etter første- og andregangintervju, kan i størst grad forklares av selve avslaget (42% med signifikansnivå på 0,05), mens administrasjon og informasjon i forkant av intervjuene spiller også en viktig rolle (med signifikansnivå på 0,1). Dette tyder på at kandidatopplevelsen blant de som røk ut etter testene kan i størst grad forklares av opplevelsen av rettferdighet, mens opplevelsen til de som fikk avslaget etter intervjuene kan best forklares av selve rekrutteringsutfallet. Kandidatene som røk ut etter testene fikk ikke mulighet til å presentere seg personlig, dette kan være grunnen at de påvirkes i størst grad av rettferdighetsoppfatningen. De som kom lenger i prosessen og var på første- og andregangintervju, investerte mer tid og energi i prosessen, og legger derfor mer vekt på prosessens utfall (Hülshager & Anderson, 2009).

Intervju er, som sagt, den rekrutteringsmetoden som i størst grad fører til at det skapes PO fit, siden kandidatene blir bedre kjent med organisasjonen (Cable & Judge, 1997). Det kan derfor forventes at størst andel av dem som opplevde PO fit, finnes blant kandidatene som var på første- og andregangintervju. Jeg spurte derfor informantene om hvorvidt de opplevde at de hadde passet inn i Bane NOR sine verdier og kultur, om de følte en match. Alle informantene følte tilhørighet til organisasjonen, noe som ikke er overraskende siden alle som ble intervjuet hadde kommet ganske langt i prosessen. Til og med informanten som var misfornøyd med tilbakemeldingene, følte tilhørighet: «Jeg følte at personligheten min passet til stillingen som trainee-prosjektleder. At jeg hadde de egenskapene som skulle til. Og det tror jeg var en av grunnene til at jeg var på andregangintervju. De så at jeg hadde de trekkene som de var ute etter». At alle informantene følte at de passet inn i organisasjonen, kunne dermed føre til at de ble skuffet av å ikke få jobben.

PO fit er, som sagt i teoridelen, subjektiv (Barber, 1998; Christiaans, 2012). Det er derfor noe vanskelig å vurdere kandidatenes PO fit ved hjelp av de kvantitative dataene fra undersøkelsen. Siden undersøkelsen ikke omhandlet organisasjonens og kandidatenes verdier og interesser, ga de lite grunnlag for å kunne si noe spesifikt om PO fit. Noen tendenser i forhold til PO fit presenteres allikevel i neste del av analysen.

4.2 Hvordan oppfatter kandidatene organisasjonen (Bane NOR) som en arbeidsgiver?

Denne delen av analysen presenterer og analyserer kandidatenes oppfatning av Bane NOR og dens attraktivitet. Kandidatene som søker på en stilling i Bane NOR, har noen forventninger til hvordan de tror organisasjonen er som arbeidsgiver, og de påvirkes, ifølge teorien, av tidlig tilgjengelig informasjon (Heilmann et al., 2013; Collins & Han, 2004; Swider et al., 2015). I spørreundersøkelsen gir kandidatenes oppfatninger av Bane NOR før rekruttering en nullpunktsmåling. Siden kandidatopplevelsen ikke er stabil (Ryan & Ployhart, 2000), gir nullpunktsmålingen et utgangspunkt for å se på hvordan oppfatningen av Bane NOR forandrer seg under rekrutteringsprosessen.

I spørreundersøkelsen beskrev kandidatene Bane NOR ved hjelp av gitte adjektiver. Valg av adjektiver gir en innsikt i hvordan respondentene oppfatter Bane NOR. Valg av mer positive adjektiver kan dermed tyde på en høyere opplevd PO fit. Som sagt i teoridelen, kan arbeidstakere bli tiltrukket til organisasjoner basert på likhet (Cable & Judge, 1997; Swider et al., 2015; Englund & Buchhave, 2009). Oppfattet PO fit kan øke sannsynligheten for at organisasjonen oppfattes som mer attraktiv (Jain & Bhatt, 2015). Adjektivene ble kodet som 1 hvis valgt, og som 0 hvis ikke valgt, og basert på en gjennomført faktoranalyse, ble de gruppert i tre kategorier: Kompetent, kjedelig og inspirerende. Tabell 12 viser gjennomsnittsverdier for adjektivene.

Tabell 12: Kandidatenes beskrivelse av Bane NOR ved hjelp av adjektiver

Adjektiver	Nullpunkts måling	Ute etter screeningspørs målene	Ute etter evnetes tene	Ute etter førstegangsint ervjuet	Ute etter andregangsint ervjuet	Fikk jobbtil bud
<i>Kompetent</i>						
Intelligent	0,27	0,34	0,34	0,46	0,25	0,41
Kompetent	0,50	0,42	0,61	0,76	0,79	0,82
Suksessfull	0,25	0,45	0,28	0,24	0,29	0,29
Oppdatert	0,22	0,21	0,31	0,24	0,21	0,24
<i>Kjedelig</i>						
Røff	0,05	0,08	0,05	0,07	0,04	0,06
Kald	0,01	0,08	0,08	0,00	0,04	0,00
Kjedelig	0,03	0,02	0,09	0,05	0,14	0,00
Kynisk	0,01	0,02	0,03	0,00	0,00	0,00
Gammeldags	0,10	0,09	0,19	0,20	0,32	0,18

<i>Inspirerende</i>						
Spennende	0,56	0,55	0,59	0,78	0,75	0,88
Inspirerende	0,32	0,28	0,32	0,34	0,25	0,41
Modig	0,09	0,09	0,09	0,07	0,04	0,12
Ungdommelig	0,06	0,09	0,06	0,10	0,00	0,06
Kreativ	0,18	0,30	0,21	0,10	0,04	0,06
Trendy	0,05	0,08	0,08	0,10	0,00	0,12

Positive adjektiver blir valgt i større grad enn negative, og de to som skårer høyest er «spennende» og «kompetent». Valg av de positive adjektivene, spesielt i forhold til noe lavere verdier på nullpunktsmålingen, tyder på at flesteparten av kandidatene opplevde PO fit. Variansanalysen One-Way ANOVA, diskutert i metodedelen, viste signifikante forskjeller mellom grupper av kandidatene for adjektivene «kompetent», «kjedelig», «gammeldags», «spennende» og «kreativ» (med signifikansnivå på 0,05). Bane NOR oppleves som kompetent av flesteparten av respondentene, uansett utfallet, og vurderingen forbedrer seg sammenlignet med nullpunktsmålingen. Dette tyder på at kandidatenes rekrutteringsopplevelse førte til at Bane NOR ble ansett som mer kompetent. Det er større andel av de som røk ut etter andregangsintervjuet, som valgte ordene «kjedelig» og «gammeldags». Dette kan være et tegn på en lavere PO fit-opplevelse blant de kandidatene, samt skuffelse av å ikke få jobb etter å ha kommet så langt i prosessen (Hülshager & Anderson, 2009). Det er interessant å nevne at oppfatning av Bane NOR som kreativ synker for dem som fikk avslag etter intervjuene og dem som fikk jobbtilbud. Dette kan tyde på at kandidatene hadde høye forventninger til hvordan Bane NOR skulle være, men reviderte de etter å ha blitt bedre kjent med organisasjonen. Disse funnene illustrerer at rekrutteringsprosessen påvirker kandidatenes oppfatning av organisasjonen, både i positiv og negativ retning (Barber, 1998).

Bane NOR anses som mer spennende desto lenger en kommer inn i prosessen, og forskjellen er spesielt tydelig ved overgang fra tester til intervju. Det kan forklares av med teoridelen om at kandidatene samler mer informasjon om organisasjonen i løpet av rekrutteringsprosessen, og at intervju er den viktigste rekrutteringsmetoden for å skape en PO fit (Wilden et al., 2010; Cable & Judge, 1997). På et intervju kan kandidatene samhandle med organisasjonens representanter og lære om hverandres verdier og behov. Dette kan øke samsvaret mellom hvordan organisasjonen vil fremstå og hvordan den oppfattes, og påvirke organisasjonens attraktivitet (Chhabra & Sharma, 2014). Det er derfor viktig for rekruttererne å fokusere på

det som er viktig for kandidatene som en målgruppe (Chapman et al., 2005; Güntürkün et al., 2015; Dyhre & Parment, 2013). Adjektivene «spennende» og «kompetent» ble valgt i størst grad, det viser at Bane NOR sitt employer branding-arbeid rundt traineeprogrammet gjennomføres med hensyn på målgruppen og fokuserer på det som verdsettes av arbeidssøkere fra generasjon Y (Jain & Bhatt, 2015).

Kandidatene på alle stadier av rekrutteringsprosessen vurderte Bane NORs attraktivitet på en skala fra 1 til 7, der 1 er ikke attraktiv og 7 er svært attraktiv. Det ble gjennomført en nullpunktsmåling da kandidatene søkte på stillingen, og en måling etter at de røk ut av prosessen eller fikk jobbtilbud. Resultatene av disse vurderingene vises i tabell 13 som gjennomsnittsverdier.

Tabell 13: Kandidatenes oppfatning av Bane NORs attraktivitet

	Nullpunkts måling	Ute etter screeningspørs målene	Ute etter evnetes tene	Ute etter førstegangsint ervjuet	Ute etter andregangsint ervjuet	Fikk jobbtil bud
Attraktivitet	6,01	5,69	5,28	5,41	5,26	6,27

Resultatene viser at Bane NOR anses som attraktiv. Forskjellene mellom pre-test verdien (nullpunktsmålingen) og post-test verdiene (avslag eller tilbud) ble analysert ved hjelp av Paired Samples t Test, som jeg forklarte i metoden. Det kom frem at med unntak av dem som får jobbtilbud, er det signifikant (på 0,05 nivå) nedgang i attraktivitet mellom nullpunktsmålingen og da respondentene fikk avslag. Fallet i oppfatningen er allikevel relativt lavt gjennom rekrutteringsprosessen. Kandidatene som fikk jobbtilbud, vurderer Bane NORs attraktivitet høyest, økningen er allikevel ikke signifikant. Dette er ikke overraskende tatt i betraktning tidligere diskusjon om at rekrutteringsutfallet påvirker kandidatenes opplevelse (Ryan & Ployhart, 2000). Positiviteten knyttet til jobbtilbudet sprer seg på vurdering av organisasjonen generelt. For å illustrere dette, spurte jeg informantene om Bane NORs attraktivitet. Det kom frem at alle som fikk jobbtilbud, var veldig positivt innstilt til Bane NOR: «Jeg har bare positive opplevelser» og «Jeg synes det virker som en spennende jobb [...] Jeg var aldri i tvil om å takke ja». Informanten som takket nei til tilbudet, sa også noe lignende: «De virker som en veldig fin arbeidsgiver. Og jeg tror det er et veldig fint sted å jobbe». En av informantene som fikk avslag, var også fornøyd med organisasjonen: «Jeg tror at Bane NOR er en veldig attraktiv arbeidsgiver. Veldig trygg. Og de er med på spennende prosjekter». Informantene som fikk tilbud, sa i tillegg at de ville fortsette å jobbe i Bane NOR

etter at traineeprogrammet var over. Bare informanten som ikke var fornøyd med tilbakemeldingene, var noe negativ i forhold til Bane NOR: «De virker som et statlig organ [...] de virker profesjonelle, men ikke så veldig spennende».

Jeg spurte også informantene om hva de anså som mest og minst attraktivt med Bane NOR. Det som var mest attraktivt med Bane NOR varierte fra informant til informant. En av informantene som fikk jobbtilbud, mente at det mest attraktive var: «At det er en veldig stor bedrift, man har mange muligheter». En annen la vekt på stabilitet og trygghet: «Det er jo attraktivt at det er innenfor staten, det er mye sikrere med tanke på alt på sikt, forsikringer og pensjonsordninger, og det å faktisk få holde på jobben så lenge som mulig. Det er attraktivt». Informanten som takket nei til jobbtilbudet, mente følgende: «Jeg synes samfunnsansvaret er mest attraktivt, mange nye spennende prosjekter». Informanten som fikk avslag i utgangspunktet, men fikk tilbud senere, sa: «Det at det satses veldig mye på det med jernbane, og at du er sikret jobb for lang tid fremover. Jeg føler at de er en trygg arbeidsgiver og det er mye arbeid. Stor bedrift og de er overalt i Norge. Veldig mye som sjekker av på listen». En av informantene som fikk avslag, mente at det mest attraktive med Bane NOR var:

Det er at de er fremtidens jernbanebyggere, og at nå skal det gjøres vanvittig store investeringer i transportsektoren, spesielt jernbane. Og at det allerede er veldig mange spennende utbyggingsprosjekter på gang. Og at de også er offensive med tanke på rekruttering av unge nyutdannede i trainee-stillingen [...] De har hatt det trainee-opplegget i flere år, så de har innarbeidet et godt traineeprogram.

Informanten som var misfornøyd med tilbakemeldingene, mente det som var mest attraktivt med Bane NOR var traineeprogrammet: «[...] man kunne utvikle seg inn i en stilling hos Bane NOR [...] Ting var lagt til rette for hvordan man skulle lære seg og bli en ressurs for dem». Selv om det som er mest attraktivt varierer fra kandidat til kandidat, gjenspeiler seg i det som oppfattes mest attraktivt de interessene og verdiene som kjennetegner generasjon Y (Jain & Bhatt, 2015; Dyhre & Parment, 2013; Güntürkün et al., 2015).

I forhold til hva som var minst attraktivt med Bane NOR, fikk jeg også forskjellige svar. En av informantene som fikk tilbud, kunne ikke si noe negativt, og den andre informantene nevnte bare: «Kanskje at Bane NOR holder kun til i Norge, at det ikke er like store muligheter for utenlandske prosjekter». En av kandidatene som fikk avslag, sa: «Det er vel kanskje at [...] det går litt tregt, at prosesser tar tid, at det er mange utredninger, som kanskje ikke fører til noe. Mye kunne ha vært effektivisert, tror jeg. Det er mye gamle verdier». Informanten som var

skuffet over tilbakemeldingene, sa: «Det er kanskje det at det virker så ensformig å bygge jernbane på sikt». Informanten som takket nei til jobbtilbudet, sa følgende: «Det jeg synes er minst attraktivt er kanskje ... jeg var litt redd for at det skulle være for lite fart». Informanten som fikk avslag først, og tilbud senere, la vekt på noe lavere lønn og sa følgende: «[...] siden jeg har et så positivt inntrykk, klarer jeg ikke å komme på noen annet enn at jeg tjener en del mindre enn de andre som har fått jobb». Det som ble nevnt av informantene gjenspeilet seg i det jeg hadde grunn til å forvente ut ifra teorigjennomgangen om generasjon Y sine preferanser i forhold til jobbvalg (Jain & Bhatt, 2015; Dyhre & Parment, 2013; Güntürkün et al., 2015), samt beskrivelse av Bane NOR ved hjelp av adjektivene, presentert i tabell 12 og diskutert tidligere.

4.3 Hvordan påvirker kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen deres oppfatning av organisasjonen (Bane NOR)?

Denne delen av analysen drøfter de to forrige analysedelene opp mot hverandre for å se på hvordan rekrutteringsopplevelsen påvirket kandidatenes oppfatning av organisasjonen. Jeg ville først se på hva kandidatene syntes om Bane NOR før de søkte på stillingen, og spurte derfor informantene om dette. En av seks informanter var godt kjent med organisasjonen og sa at han hadde søkt på sommerjobber i Jernbaneverket tidligere. De andre informantene begynte å tenke på Bane NOR som en potensiell arbeidsgiver etter at de hadde vært på bedriftspresentasjoner: «Det var først i høst jeg fikk øynene opp for de». En av informantene visste bare at Bane NOR «[...] holder på med jernbane her i landet, men ikke mer, ut ifra det egentlig», og andre sa følgende: «Jeg visste jo hva Jernbaneverket var, men jeg hadde ikke lest meg opp på det før jeg så at de hadde en stilling ute [...] Det jeg visste var at Jernbaneverket bygger jernbane». Svarene viser at Bane NORs employer branding-arbeid hjalp å skape bevissthet blant potensielle arbeidssøkere (Chapman et al., 2005), og bedriftspresentasjonene spilte en viktig rolle i forhold til traineeprogrammet. Den økte interessen og oppmerksomheten rettet mot Bane NOR blant kandidatene kan forklare det høye attraktivitetsnivået på nullpunktsmålingen i tabell 13. For å se på om det stemmer, og om kandidatene som søkte på traineeprogrammet var mer interesserte i Bane NOR enn andre unge arbeidssøkere, utvider jeg dataene fra tabell 13 med resultatene fra Karrierebarometeret 2016. Det ble valgt å bruke to kategorier om Jernbaneverket fra Karrierebarometeret:

Teknologistudenter generelt og bransjeinteresserte i samferdsel (Karrierebarometeret, 2016). Siden attraktivitetsskala i oppgavens undersøkelse går fra 1 til 7, ble den omregnet til prosentskala, som benyttes av Karrierebarometeret. Resultatene er presentert i form av tabell 14.

Tabell 14: *Bane NORs attraktivitet som arbeidsgiver, i prosent*

	Teknologistudenter generelt	Bransjeinteresserte	Nullpunktsmåling	Ute etter screeningspørsmålene	Ute etter evnetestene	Ute etter førstegangsintervjuet	Ute etter andregangsintervjuet	Fikk jobbtilbud
Attraktivitet	43	53	82	76	68	71	68	86

Det fremkommer tydelig i tabellen at de som søkte på stillingen (nullpunktsmåling), anså Bane NOR som mer attraktiv, sammenlignet med teknologistudentene generelt og bransjeinteresserte. Samtidig kommer det frem at oppfatningen ble noe redusert etter at kandidatene gikk gjennom rekrutteringsprosessen, sammenlignet med nullpunktsmålingen. Dette kan skyldes negativiteten og skuffelsen av å få avslag, samt omjustering av høye forventninger som uerfarne arbeidssøkere tenderer å ha (Collins & Stevens, 2002; Barber, 1998; Chhabra & Sharma, 2014). Siden informasjonen tidlig i rekrutteringsprosessen er begrenset, er det forventninger og subjektive oppfatninger som bestemmer hvorvidt kandidaten anser organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver (Christiaans, 2012). Attraktivitetsfallet er allikevel ikke stort, og attraktivitetsoppfatningen blant dem som var i Bane NORs rekrutteringsprosess er høyere enn blant unge arbeidssøkere ellers. Hos kandidatene som får tilbud om jobben, opprettholdes den høye skåren på attraktivitet.

Rekrutteringsprosessen er viktig, og hjelper kandidatene å bli bedre kjent med organisasjonen (Christiaans, 2012). Svar fra de kvalitative intervjuene viste at rekrutteringsprosessen førte til en positiv oppfatning av Bane NOR: «Det har jo bare gått oppover hele veien, så jeg har vel kanskje sett på Bane NOR som mer positiv og mer attraktiv etterhvert, som jeg kom lenger inn i prosessen og fikk jobbtilbud», og «Jeg har gått fra å ikke ha noe særlig inntrykk av de egentlig, til å få et veldig godt inntrykk». Informanten som takket nei til tilbudet, sa: «Jeg ble enda mer positiv [...] fordi jeg leste meg mer opp». Og informanten som fikk avslag, og fikk tilbud senere, sa også: «Jeg har fortsatt et veldig fint inntrykk. Jeg ble behandlet veldig bra».

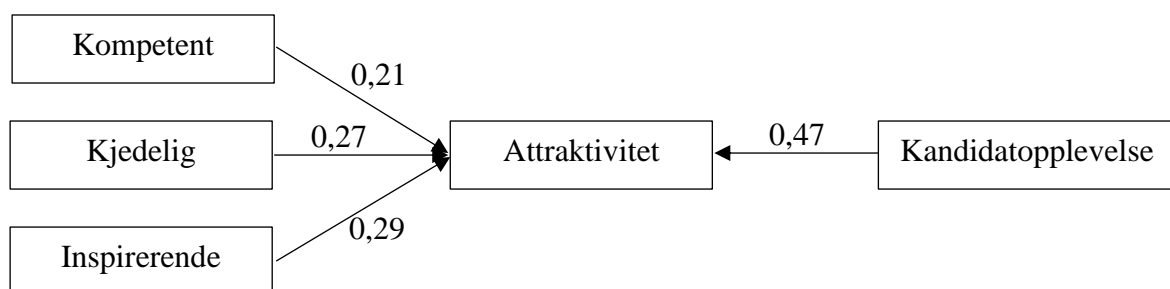
Meningene mellom informantene som fikk avslag varierte. En av kandidatene som fikk avslag, var veldig positivt innstilt til Bane NOR og sa følgende: «Jeg skulle gjerne ha fått jobb

der, for jeg fikk jo et veldig positivt inntrykk». Informanten var også interessert i å jobbe i Bane NOR og sjekket jevnlig nettsiden for å være oppdatert om ledige stillinger. Informanten som var misfornøyd med tilbakemeldingene, fikk derimot noe negativ oppfatning av Bane NOR etter rekrutteringsprosessen:

Til å begynne med så leste jeg mye om hva de holdt på med. Men nå i ettertid så har jeg blitt litt sånn «Bane NOR tar ikke vare på de som søker», og det at jeg ikke fikk tilbakemelding. Jeg blir litt irritert hver gang jeg ser logoen rundt omkring, at de ikke kunne gi meg en ordentlig tilbakemelding.

Informanten ble skuffet over å ikke få gode nok tilbakemeldinger. Dette førte til at oppfatningen av Bane NOR ble ganske negativ. Som sagt tidligere i analysedelen, da jeg spurte informanten om han var villig til å søke på andre stillinger i Bane NOR, var han ganske negativt innstilt og uinteressert i andre jobber i organisasjonen. Dette viser igjen hvor sterkt skuffelsen kan slå. En negativ opplevelse kan påvirke kandidatenes oppfatning av organisasjonen, og kandidatene tenderer, ifølge teoridelen, å legge større vekt på det som er negativt, samt huske de negative opplevelsene over lengre tid (Ryan & Ployhart, 2000; Ployhart & Harold, 2004; Collins & Kanar, 2013). De andre informantene sa derimot at de ble gjennom prosessen bedre kjent med Bane NOR, og at deres oppfatning av organisasjonen ble mer positiv. Dette er et godt eksempel på hvor viktig det er å sørge for at kandidatene får en god rekrutteringsopplevelse og finner det å ha vært i prosessen som positivt og nyttig, selv om de ikke får jobb.

Rekrutteringsprosessen kan dermed påvirke kandidatenes oppfatning av organisasjonen, og den kan både forbedres og forverres. For å se på hvilke faktorer kan forklare oppfatningen av Bane NOR som attraktiv arbeidsgiver, ble det gjennomført en regresjonsanalyse, som jeg forklarte i metoddelen, og figur 2 presenterer resultatet som beta-verdier.



Figur 2: Forklaringsfaktorer i Bane NORs attraktivitet som arbeidsgiver

De tre gruppene av adjektiver, som jeg refererte til i tabell 12, har forklaringskraft over attraktivitet av Bane NOR: Det å fremstå som kompetent og inspirerende kan forklare attraktivitet med 4% (beta er 0,21) og 8% (beta er 0,29) tilsvarende, mens det å fremstå som kjedelig kan også ha en forklaringskraft på 7% (beta er 0,27), og da i negativ retning. Kandidatopplevelsen forklarer attraktiviteten til Bane NOR i størst grad, med 22% (beta er 0,47). Kandidatopplevelsen er ikke stabil og endres underveis i rekrutteringsprosessen (Ryan & Ployhart, 2000), og kan i sin tur forklares med ulike faktorer avhengig av hvor langt en kom (tabell 11): Opplevelsen hos respondentene som røk ut etter testene kunne i størst grad forklares av opplevelsen av rettferdighet, mens opplevelsen til de som fikk avslaget etter intervjuene var mest påvirket av selve avslaget. Kandidatene justerer sine preferanser i løpet av rekrutteringsprosessen, og oppfatningen av organisasjonen endres over tid (Ryan & Ployhart, 2000). Figur 2 viser at kandidatenes oppfatning av Bane NOR som attraktiv arbeidsgiver, påvirkes av rekrutteringsprosessen via endring i kandidatenes oppfatning av organisasjonen beskrevet med adjektivene. Valg av disse adjektivene er et tegn på hvorvidt kandidatene opplevde PO fit og vurderte jobb- og organisasjonsegenskapene Bane NOR kommuniserte under prosessen. Oppfatningen påvirkes også av rekrutteringsprosessen via kandidatopplevelsen, som igjen er avhengig av ulike faktorer, som opplevelse av rettferdighet og rekrutteringsutfall. Attraktivitet påvirkes dermed av jobb- og organisasjonsegenskaper, PO fit og kandidatopplevelsen, og dette samsvarer med det jeg presenterte i teorigjennomgangen (Chapman et al., 2005; Christiaans, 2012).

4.4 Oppsummerende diskusjon

Denne delen av oppgaven besvarer oppgavens problemstilling «*Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?*», ved å se sammenhengen i analysen gjennomført i forhold til mine tre forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan opplever kandidatene rekrutteringsprosessen (i Bane NOR)?*
- 2) *Hvordan oppfatter kandidatene organisasjonen (Bane NOR) som en arbeidsgiver?*
- 3) *Hvordan påvirker kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen deres oppfatning av organisasjonen (Bane NOR)?*

For å svare på det første forskningsspørsmålet «*Hvordan opplever kandidatene rekrutteringsprosessen (i Bane NOR)?*», så jeg først på casets målgruppe og deres preferanser knyttet til jobb- og organisasjonsegenskaper, med tanke på generasjon Y. Dette bidro til en

bedre kontekstforståelse og hjelp meg videre i analysen. Kandidatene i Bane NORs rekrutteringsprosess til traineeprogrammet var i hovedsak unge arbeidssøkere med begrenset relevant jobberfaring. Gjennom kvalitative intervjuer fant jeg også ut at rekrutteringsprosessen var for mange en ny erfaring. Dette understreker hvor viktig det er å sørge for at de opplever prosessen som positiv og nyttig.

Avslaget er det siste inntrykket kandidatene får av organisasjonen i rekrutteringsprosessen. Ut ifra teorigjennomgangen hadde jeg grunn til å tro at kandidatene tenderer til å legge større vekt på det som er negativt, og at avslaget kan påvirke kandidatopplevelsen negativt.

Dataanalysen viste at rekrutteringsutfallet påvirker kandidatopplevelsen: De som mestrer et steg i rekrutteringsprosessen, tenderer til å vurdere det mer positivt, samt de som fikk jobbtilbud var mest positive til prosessen generelt. Dette gjelder også for opplevelsen av rettferdighet, da de som fikk jobbtilbud opplevde prosessen i størst grad som rettferdig. Dette hadde jeg grunn til å tro ut ifra teorigjennomgangen knyttet til rettferdighet og attribuering, med tanke på «self-serving bias». De kvalitative intervjuene viste at informantene som fikk jobbtilbud, tenderte i større grad til å anse rekrutteringsprosessen som rettferdig og forklarte utfallet internt, ved å fremheve seg selv og sine investeringer. De som fikk avslag, tenderte i større grad til å forklare utfallet eksternt, ved å kritisere organisasjonen eller andre kandidater. En annen tendens er at jo lenger kandidatene kommer i prosessen, jo mer vekt blir det lagt på opplevelsene, og desto mer skuffet blir de av å få avslag. Dette kan ses i sammenheng med at kandidatene investerer mye tid og energi i rekrutteringsprosessen ved, blant annet, å samle inn nødvendig informasjon om organisasjonen. Kandidatene som kommer til andregangsintervjuet har lagt ned store ressurser, og har høyere forventninger til å få jobb. De blir derfor meget skuffet av avslag. Det kan være en av grunnene til hvorfor andregangsintervjuet, gjennomført av Bane NOR, opplevdes ulikt av de som fikk tilbud og de som fikk avslag. Om kandidatopplevelsen er avhengig av prosessens rettferdighet eller kandidatenes subjektive opplevelser påvirket av rekrutteringsutfallet er derfor ubestemt. Dataanalysen ga meg allikevel grunn til å tro at kandidatene opplevde prosessuell rettferdighet i større grad enn fordelingsrettferdighet. Hva gjelder førstegangsintervjuet, gjennomført av Experis, ble det opplevd ganske positivt. Informantene på de kvalitative intervjuene ga meg en innsikt i mulige grunner til dette: De var mer strukturerte, og ble gjennomført av profesjonelle rekrutterere. Samtidig har jeg også grunn til å tro at informantenes positive opplevelser fra førstegangsintervju kan grunnes deres attribuering av det gunstige utfallet, siden de mestret dette steget, og gikk videre til andregangsintervju.

Teorigjennomgangen ga meg grunn til å tro at det å gi rettidige og informative tilbakemeldinger kunne forbedre kandidatopplevelsen. Det oppsto noen forsinkelser i Bane NORs rekrutteringsprosess i forhold til tilbakemeldinger etter andregangsintervjuet, og dataanalysen bekrefter at de som røk ut da, var minst fornøyd med tilbakemeldingene. Svarene fra de kvalitative intervjuene ga meg bedre innsikt i dette. De som fikk tilbud og aksepterte, var fornøyd med tilbakemeldingene, og la ikke merke til forsinkelser. Informanten som avslo jobbtilbudet, la merke til forsinkelser og noe dårlig kommunikasjon, noe som i kombinasjon med andre jobbtilbud, kan være grunnen til informanten takket nei. Bane NOR mistet dermed en kvalifisert kandidat. Teorigjennomgangen ga meg også grunn til å tro at forsinkelser fører til misnøye, i hvert fall blant unge arbeidssøkere som setter pris på hastighet og raske tilbakemeldinger. Dette understreker viktigheten av at forsinkelser ikke oppstår. Eventuelt må det kommuniseres når tilbakemeldinger kan forventes.

Ut ifra teorien forventet jeg at arbeidssøkere fra generasjon Y med begrenset arbeidserfaring, ville sette pris på informative og nyttige tilbakemeldinger. Dataanalysen viste at dette kan stemme. Informantene fra de kvalitative intervjuene, som fikk et endelig avslag, hadde ulike opplevelser av tilbakemeldingene i forhold til avslaget: Erfaringen til en av informantene var positiv, mens den andre informanten var veldig misfornøyd. Informantens skuffelse knyttet til manglende tilbakemeldinger påvirket opplevelsen av prosessen, og spredte seg i tillegg til oppfatningen av Bane NOR som en arbeidsgiver. Dette førte til at vedkommende mistet interessen for å søke på andre stillinger i Bane NOR, og heller ikke interessert i å anbefale organisasjonen til andre. Disse funnene illustrerer at det er viktig å gi rettidige og informative tilbakemeldinger til kandidatene som ikke får jobben, spesielt på senere steg av rekrutteringsprosessen, når kandidatene i stor grad legger vekt på rekrutteringsopplevelsene.

Videre la jeg merke til forskjellige opplevelser mellom kandidatene, som røk ut etter testene uten å få mulighet til å presentere seg personlig, og dem som var på intervju. De som gikk gjennom intervjuene opplevde prosessen i større grad som nyttig. Dette gjenspeiler seg i at de har begrenset relevant jobberfaring, og dermed liten erfaring med rekrutteringsprosesser. Det å være i en intervjusituasjon er i seg selv nyttig for unge arbeidssøkere, jamfør svarene fra de kvalitative intervjuene. Dataanalysen tyder på at det å gi informative tilbakemeldinger og nyttige erfaringer, øker opplevelsen av rekrutteringsprosessen som nyttig, og kan bidra til å redusere negativitet knyttet til avslaget. Organisasjonen kan derfor delvis kompensere for skuffelsen ved å sørge for at kandidatene får rettidige og informative tilbakemeldinger.

Ved å gjennomføre en regresjonsanalyse i forhold til kandidatopplevelsen, kom jeg frem til ulike forklaringsfaktorer avhengig av hvor langt kandidaten kom i prosessen: Opplevelsen til de som fikk avslag etter testene, kan i størst grad forklares av opplevelse av rettferdighet, mens opplevelsen til dem som fikk avslag etter intervjuene, kan i størst grad forklares av rekrutteringsutfallet, det vil si selve avslaget. Dette stemmer igjen med det jeg sa tidligere, de som røk ut etter testene, fikk ikke mulighet til å presentere seg personlig. Dette kan være grunnen til at rettferdighetsoppfatning spiller en viktig rolle. De som røk ut etter intervjuene, kom lenger i prosessen og investerte mye tid og energi, og påvirkes dermed i større grad av rekrutteringsutfallet.

For å besvare det andre forskningsspørsmålet «*Hvordan oppfatter kandidatene organisasjonen (Bane NOR) som en arbeidsgiver?*», så jeg på kandidatenes oppfatning av Bane NOR og dens attraktivitet.

Først så jeg på hvordan kandidatene oppfattet Bane NOR i starten av rekrutteringsprosessen (nullpunktsmålingen). Kandidatene var veldig positive og interesserte i organisasjonen, noe som tydet på et godt gjennomført employer branding-arbeid fra Bane NORs side. De kvalitative intervjuene illustrerte dette, da svarene viste at Bane NORs bedriftspresentasjoner førte til bedre kjennskap til og økt interesse for organisasjonen blant arbeidssøkere, samt motiverte de til å søke på traineeprogrammet.

Oppfatningene ble deretter endret under rekrutteringsprosessen, som dataanalysen viser: Ved å sammenligne nullpunktsmålingen med resultatene fra senere steg i rekrutteringsprosessen, fant jeg ut at Bane NOR anses som mer kompetent. Dette tyder på at rekrutteringsprosessen påvirket kandidatenes oppfatning av Bane NOR. Grunnen til dette kan være at kandidatene lærte mer om organisasjonen via jobb- og organisasjonsegenskaper, kommunisert gjennom EVP, samt personlig møte med organisasjonens representanter. Dataanalysen av kandidatenes oppfatning av organisasjonen viser igjen en forskjell mellom kandidatene som røk ut etter testene og dem som røk ut etter intervjuene: Bane NOR fremstår desto mer «spennende» jo lenger en kommer i prosessen, og økningen er spesielt tydelig ved overgang fra tester til intervju. Ifølge teorien, bidrar rekrutteringsintervju i større grad til at kandidatene opplever PO fit. Overvekten av positive adjektiver, som «spennende» og «kompetent», i forhold til Bane NOR, tyder på at kandidatene opplevde en høyere PO fit, spesielt mot slutten av rekrutteringsprosessen. Negative adjektiver som «kjedelig» og «gammeldags» ble valgt i

mindre grad. Det at positive adjektiver velges i større grad, kan også være et tegn på at Bane NOR tar hensyn til målgruppen i sitt employer branding-arbeid.

Dataanalysen viser at oppfatning av Bane NORs attraktivitet reduseres noe for kandidatene som ikke får tilbud. Dette er heller ikke overraskende etter det jeg har diskutert tidligere. Organisasjonens attraktivitet blant arbeidssøkere som deltok i rekrutteringsprosessen, er fortsatt høyere enn den er blant bransjeinteresserte og teknologistudenter generelt, som oppgis i Karrierebarometeret. De kvalitative intervjuene ga meg eksempler på det som anses som mest og minst attraktivt med Bane NOR. Svarene gjenspeilet seg i de jobb- og organisasjonsegenskapene som jeg, ifølge litteraturgjennomgangen, hadde grunn til å tro unge arbeidssøkere fra teknologiske fag verdsetter.

Analysen som jeg gjennomførte i forhold til det siste forskningsspørsmålet «*Hvordan påvirker kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen deres oppfatning av organisasjonen (Bane NOR)?*», viste at oppfatning av organisasjonen kan både forbedres og forverres som følge av en rekrutteringsprosess.

Fra teorigjennomgangen hadde jeg grunn til å forvente at kandidatenes oppfatning av organisasjonen som en arbeidsgiver påvirkes av jobb- og organisasjonsegenskaper, PO fit og kandidatopplevelsen. Tilsvarende forklaringsfaktorer kom frem gjennom regresjonsanalysen, gjennomført i forhold til Bane NORs attraktivitet: Kandidatopplevelsen og beskrivelse av Bane NOR ved hjelp av adjektiver. Disse adjektivene gjenspeiler, som sagt, PO fit og jobb- og organisasjonsegenskapene kandidatene vurderer for å danne sin mening om organisasjonen. Kandidatopplevelsen har en betydelig forklaringskraft overfor attraktivitet, og er selv er ikke stabil. Den påvirkes av ulike faktorer, som jeg diskuterte tidligere: Ifølge analysen, er opplevelse av rettferdighet viktig for dem som ryker ut etter testene, mens de som får avslag etter intervju er mest påvirket av selve rekrutteringsutfallet.

Rekrutteringsprosessen fører til at kandidatene lærer mer om organisasjonen. Dataanalysen viste at prosessen generelt ble opplevd positivt av kandidatene, og de fleste svarte at de ville søke på andre relevante stillinger i Bane NOR, samt snakke varmt om prosessen til andre. På de kvalitative intervjuene sa informantene at de ble bedre kjent med Bane NOR under rekrutteringsprosessen. De som fikk jobbtilbud, hadde en positiv oppfatning av organisasjonen - dette kan forventes ut ifra alt som er sagt tidligere. Oppfatninger av Bane NOR blant dem som fikk avslag, var forskjellige: En av informantene var veldig fornøyd og holdt på å søke på andre stillinger, mens informanten som var misfornøyd med

tilbakemeldingene, mistet interessen i Bane NOR som arbeidsgiver. Informanten ville ikke søke på andre jobber i organisasjonen, og var heller ikke så ivrig til å anbefale andre til å søke. Unnene er et godt eksempel på at negative opplevelser under rekrutteringsprosessen kan føre til negativ oppfatning av organisasjonen. Det at arbeidssøkere tenderer i tillegg til å legge større vekt på det negative og huske negative opplevelser bedre, tyder på at det å gi en god rekrutteringsopplevelse er viktig, da dette kan forbedre oppfatning av organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver.

Alle disse funnene samlet svarer på oppgavens problemstilling «*Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?*». Rekrutteringsprosessen fører til at kandidatene skaper opplevelser rundt den. Kandidatopplevelsen er ikke stabil, som det ble sagt i teoridelen og bekreftet senere i dataanalysen. Den endrer seg i løpet av rekrutteringsprosessen under påvirkning av ulike faktorer diskutert tidligere, og kan både forbedres og forverres. Kandidatopplevelsen kan dermed påvirke hvordan kandidatene oppfatter organisasjonen som en arbeidsgiver. Det å skape positive opplevelser kan derfor bidra til en økning i organisasjonens attraktivitet for kandidatene, og sprer seg utover dem som var med i rekrutteringsprosessen, siden kandidatene deler sine opplevelser med andre. Dette kan føre til et rykte om hvordan organisasjonen behandler arbeidssøkere, som igjen kan påvirke forventninger til rekrutteringsprosessen hos potensielle arbeidstakere.

Det at kandidatene investerer mye tid og energi i en rekrutteringsprosess og samtidig lærer mye om organisasjonen, tyder på at det finnes muligheter til å forbedre spredningen av positiv omtale om Bane NOR ved å engasjere kandidatene som brand-ambassadører. For å øke sannsynligheten for at kandidatene deler positiv informasjon med omverdenen, må organisasjonen opprettholde deres interesse i løpet av rekrutteringsprosessen og unngå negative opplevelser. Godt gjennomførte rekrutteringsprosesser kan derfor brukes til organisasjonens fordel med tanke på employer branding.

5 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å se på rekruttering i lys av employer branding og gjøre rede for følgende problemstilling: *Hvordan påvirker rekrutteringsprosessen kandidatenes oppfatning av organisasjonen?*

Med bakgrunn i teorigjennomgangen ble problemstillingen konkretisert til tre forskningsspørsmål, som jeg besvarte ved å analysere oppgavens case: Bane NORs rekrutteringsprosess for traineeprogrammet 2016. Datainnsamlingen ble gjennomført med mixed methods, og besto av en kvantitativ undersøkelse gjennomført i samarbeid med Evidente, og kvalitative intervjuer med kandidatene. Svarene fra de kvalitative intervjuene beriket resultatene i undersøkelsen, samt illustrerte enkelte kandidatenes opplevelser knyttet til rekrutteringsprosessen.

Først undersøkte jeg hvordan kandidatene opplevde rekrutteringsprosessen, og deretter hvordan de oppfattet Bane NOR som arbeidsgiver. Videre drøftet jeg de to første forskningsspørsmålene opp mot hverandre for å se på hvordan kandidatenes opplevelse av rekrutteringsprosessen påvirket deres oppfatning av Bane NOR.

Hovedfunnene i oppgaven viser at kandidatenes oppfatning av organisasjonen ble påvirket av rekrutteringsprosessen via jobb- og organisasjonsegenskaper, PO fit og kandidatenes opplevelse av selve prosessen. Kandidatopplevelsen ble i sin tur påvirket av en rekke faktorer som varierer avhengig av hvor langt kandidaten kommer: Forskjellen var mest tydelig ved avslag etter tester og etter intervjuer. Opplevelsen av rettferdighet påvirket i størst grad de som røk ut etter testene. De som røk ut etter intervjuene ble mest påvirket av rekrutteringsutfallet. Dette tyder på at skuffelsen av å få avslag kan forverre kandidatopplevelsen. Organisasjonen kan ikke unngå negativitet blant kandidatene som får avslag, men det er mulig å forbedre rekrutteringsopplevelsen ved å gjøre prosessen nyttig. Det å gi kandidatene rettidige og informative tilbakemeldinger viste seg å være viktig, spesielt for kandidatene med begrenset arbeidserfaring, som i oppgavens case.

Resultatene viste at Bane NORs rekrutteringsprosess ble opplevd ganske positivt.

Oppfatningen av organisasjonen som attraktiv arbeidsgiver økte for kandidatene som fikk jobbtilbud. Resultatene tydet også på at kandidatene som kom lenger i prosessen, tenderte i større grad til å oppleve PO fit, noe som kunne øke deres oppfatning av Bane NOR.

Kandidatene som fikk avslag hadde noe nedgang i oppfatningen av Bane NOR i forhold til

den opprinnelige oppfatningen da de søkte på jobben. Allikevel viste resultatene at Bane NOR ble oppfattet som mer attraktiv blant de som var gjennom rekrutteringsprosessen, sammenlignet med oppfatningen blant teknologistudenter generelt. De fleste kandidatene var villige til å søke på andre stillinger i Bane NOR og dele sine opplevelser med andre. Dette viser at gode opplevelser under rekrutteringsprosessen kan redusere negativitet knyttet til avslag. En godt gjennomført rekrutteringsprosess kan øke kandidatenes oppfatning av organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver, samt engasjere kandidatene som brand-ambassadører og forsterke organisasjonens employer brand.

5.1 Begrensninger og tanker til videre forskning

Med denne oppgaven har jeg bidratt til forskning på snittet mellom rekruttering og employer branding. Teorigjennomgangen hjalp meg å konkretisere problemstillingen til tre forskningsspørsmål, og jeg bestemte dermed på forhånd hva jeg ville fokusere på. Dette kan ha påvirket mine tolkninger og konklusjoner, og representerer derfor en begrensning. Caset kunne ha blitt analysert fra andre teoretiske perspektiver: PO fit kunne, for eksempel, undersøkes nærmere ved å benytte teorier fra arbeidslivspedagogikk, markedsføring og kommunikasjon.

Opgavens omfang og tidsramme fremstår som en annen begrensning, som jeg tidligere diskuterte i metoderefleksjonen. Å anvende en markedsføringsmodell til å forklare arbeidssøkernes beslutningstakingsprosess, gir en bedre forståelse av rekrutteringsprosessen sett fra arbeidssøkernes perspektiv. Allikevel fokuserer oppgaven bare på noen av modellens steg, og det kan være interessant å se på hvordan organisasjonens employer branding-arbeid kan påvirke arbeidssøkernes beslutninger på alle stegene i modellen. For eksempel, er det mulig å gå i dybden på hvordan bedriftspresentasjoner kan påvirke arbeidssøkernes «initial consideration». Et annet eksempel er å undersøke «loop» i modellen og se nærmere på hvordan rekrutteringsprosessen kan skape brand-ambassadører.

Jeg begrenset meg til arbeidssøkere fra generasjon Y, mer konkret nyutdannede teknologistudenter med begrenset arbeidserfaring. Med bakgrunn i dette hadde det vært interessant å se på andre grupper av arbeidssøkere, og hvordan rekrutteringsprosessen påvirker deres oppfatninger.

Oppgaven fokuserer ikke på hvordan ulike rekrutteringsmetoder og innleide rekrutteringsselskap påvirker kandidatopplevelsen, men det er et spennende tema. Det er også interessant å se nærmere på hvordan utformingen av tilbakemeldingene kan påvirke kandidatenes opplevelser og oppfatningen av prosessen som nyttig. Det at casets traineeprogram har en oppstart i august, satte også noen begrensninger ved at det ikke var mulig å undersøke om oppfatningen av organisasjonen og kandidatopplevelsen er varige.

Siden oppgaven analyserer bare ett case, kunne det vært nyttig å gjennomføre lignende studier for andre organisasjoner, eventuelt andre trainee-ordninger. En komparativ studie kan bidra til å se på dynamikken mellom ulike aktører og danne en «best praksis» forståelse.

Det finnes altså alternative måter å gjennomføre studien på. Det viktigste er at oppgaven gir nyttig informasjon for både teoretikere og praktikere, ved å basere seg på en reell rekrutteringsprosess og analysere den fra et akademisk ståsted. Jeg håper derfor at oppgaven er et godt bidrag til videre forskning.

Litteraturliste

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. The Journal of Brand Management, 4(3), 185-206.

Anderson, N. (2004). *Editorial – The Dark Side of the Moon: Applicant Perspectives, Negative Psychological Effects (NPEs), and Candidate Decision Making in Selection*. International Journal of Selection and Assessment, 12(½), 8.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international, 9(5), 501-517.

Bailey, C.A. (2007). *A guide to qualitative field research* (2.utg.). Thousand Oaks (Calif.): Pine Forge Press.

Bane NOR. (2016). *Om oss*. Hentet 02.05.2017 fra <http://www.banenor.no/Om-oss/>

Bane NOR. (2017). *Bane NORs traineeprogram*. Hentet 02.05.2017 fra <http://www.banenor.no/karriere/traineeprogram/>

Barber, A.E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks (Calif.): Sage. Hentet 05.02.2017 fra <https://us.sagepub.com/en-us/nam/recruiting-employees/book7245#contents>

Berg, B.L. & Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8.utg.). Boston: Pearson.

Cable, D.M. & Judge, T.A. (1997). *Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions*. Journal of Applied Psychology, 82(4), 546-561.

Carless, S.A. & Wintle, J. (2007). *Applicant Attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience*. International Journal of Selection and Assessment, 15(4), 394-404.

Chan, D. & Schmitt, N. (2004). *An Agenda for Future Research on Applicant Reactions to Selection Procedures: A Construct-Oriented Approach*. International Journal of Selection and Assessment, 12(½), 9-23.

- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. (2005). *Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.
- Chhabra, N.L. & Sharma, S. (2014). *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Christiaans, L. (2012). *International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences*. Wiesbaden: Springer.
- Collins, C.J. & Han, J. (2004). *Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation*. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. Hentet 22.02.2017 fra <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/44>
- Collins, C.J. & Kanar, A.M. (2013). *Employer Brand Equity and Recruitment Research*. The Oxford Handbook of Recruitment. Red. av Cable, D.M. & Yu, K.Y.T.
- Collins, C.J. & Kehoe, R.R. (2009). *Recruitment and selection* [Elektronisk versjon]. I Storey, J., P.M. Wright & D. Ulrich (Red.). *The Routledge companion to strategic human resource management* (ss. 209-223). New York: Routledge.
- Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002). *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment*. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. Hentet 19.02.2017 fra <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/>
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O.J. (2009). *The consumer decision journey*. McKinsey & Company. McKinsey Quarterly. Hentet 14.04.2017 fra <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- Cut-e. (2017). *Om oss: Selskapet vårt*. Hentet 05.05.2017 fra <https://www.cut-e.no/om-oss/selskapet-vaart/#>
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber AB.

- Engelund, H. & Buchhave, B. (2009). *Employer branding som discipline* (1.utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Evidente. (2016). *Om Evidente*. Hentet 05.05.2017 fra <http://www.evidente.no/>
- Evidente. (2017). *Foredrag om HR-analyser i Bane NOR*. Hentet 10.05.2017 fra <http://www.evidente.no/2017/04/19/foredrag-om-hr-analyser/>
- Experis. (2017). *Om Experis*. Hentet 05.05.2017 fra <https://www.experis.no/kunder/om-experis2/>
- Fjell, S. & Iversen, S.K. (u.å.). *Skaper du ambassadører i rekrutteringsprosessen?* HR Norge. Hentet 03.10.2016 fra <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/rekruttering/skaper-du-ambassad%C3%B8rer-i-rekrutteringsprosessen>
- Gilliland, S.W. (1993). *The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective*. *The Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Gilliland, S.W. (1995). *Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures*. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(1), 11-19.
- Gilliland, S.W., Groth, M., Baker IV, R.C., Dew, A.F., Polly, L.M. & Langdon, J.C. (2001). *Improving Applicants' Reactions to Rejection Letters*. *Personnel Psychology*, 54(3), 669-703.
- Güntürkün, P., Haumann, T. & Lukasczyk, A. (2015). *How to Evaluate Employer Brands: A Monetary Approach*. I Andresen, M. & C. Nowak (Red.) *Human Resource Management Practices – Assessing Added Value*. Heidelberg: Springer, 53-67.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Cappelen akademisk forlag.
- Hansson, K. (2013). *Statistikk og SPSS for enkle undersøkelser*. Arbeidsnotater fra Høgskolen i Buskerud, nr.73. Hentet 29.04.2017 fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/96633/7313hansson.pdf>
- Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). *Employer branding in power industry*. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Hubschmid, E. (2012). *Shaping Efficient Employer Branding Strategies to Target Generation Y: A Cross-National Perspective on Recruitment Marketing*. Dissertation. Peter Lang AG: Bern.

- Hülshager, U.R. & Anderson, N. (2009). *Applicant Perspectives in Selection: Going beyond preference reactions*. International Journal of Selection and Assessment, 17(4), 335-345.
- Iversen, S.K. (u.å.). *18 tips for bedre rekrutteringspraksis*. HR Norge. Hentet 03.10.2016 fra <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/rekruttering/18-tips-for-bedre-rekrutteringspraksis>
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jain N. & Bhatt, P. (2015). *Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants*. Journal of Management Development, 34(6), 634-652.
- Kaasin, K., Schulzki, S., Sadovic, U. & Potekhina, Z. (2016). *Samferdsel + studenter = sant? – En studie om hva som ligger til grunn for unge studenters valg*. Hentet 22.04.2017 fra https://www.sv.uio.no/iss/om/samarbeid/prosjektforum/tidligere-prosjekter/rapporter/2016_samferdselssektoren.pdf
- Karrierebarometeret. (2016). Internt dokument hentet fra Evidentes database 03.03.2017.
- KarriereStart (2017). *Karrierebarometeret: Teknisk manual, metodikk og bruksområde*. Hentet 02.04.2017 fra <https://karrierestart.no/karrierebarometeret/1333-karrierebarometeret-metodikk-og-teknisk-manual>
- Kent State University Libraries. (2017). *SPSS Tutorials*. Hentet 29.04.2017 fra <http://libguides.library.kent.edu/SPSS/OneWayANOVA>
- Kuvaas, B. (2015). *Morgendagens medarbeidere - hvor forskjellige er de?* BI Business Review. Hentet 22.04.2017 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/10/morgendagens-medarbeidere---er-de-sa-forskjellige/>
- Leveraas, P. (2013). *Hva HR bør vite om employer branding*. HR Norge. Hentet 03.10.2016 fra <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/employer-branding/hva-hr-b%C3%B8r-vite-om-employer-branding>
- Paulsen, T. (2012). *SPSS for faktoranalyse*. Roday. Hentet 29.04.2017 fra <http://www.rodax.info/18/2012/04/SPSS-for-faktoranalyse.html>

- Ployhart, R.E. & Harold, C.M. (2004). *The Applicant Attribution-Reaction Theory (AART): An Integrative Theory of Applicant Attributional Processing*. International Journal of Selection and Assessment, 12(1/2), 84-98.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, A.M. & Ployhart, R.E. (2000). *Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future*. Journal of Management, 26(3), 565-606.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E.R. & Olafsen, A.H. (2013). *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*. Journal of Product & Brand Management, 22(7), 473-483.
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. Hentet 19.02.2017 fra <https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Swider, B.W., Zimmerman, R.D. & Barrick, M.R. (2015). *Searching for the Right Fit: Development of Applicant Person-Organization Fit Perceptions During the Recruitment Process*. Journal of Applied Psychology, 100(3), 880-893.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Webcruiter. (2017). *Om oss*. Hentet 05.05.2017 fra <http://www.webcruiter.com/no/om-oss/>
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. Journal of Marketing Management, 26(1-2), 56-73.

Antall ord i oppgaven: 24 986

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Svar fra NSD

Vedlegg 1: Intervjuguide

Spørsmål	Kommentar	Relevans
<i>Innledning</i>	Presentere meg, fortelle om studiens formål og spørsmål jeg kommer til å stille.	Formålet er å gjenta hva som kommer til å skje med informantens svar, samt forberede informanten til intervjutemaer.
<i>Introduksjon:</i> 1. Fortell meg om deg selv? (Alder? Universitet? Jobberfaring?) 2. Hva er det viktigste for deg når du søker jobb?	Stille bakgrunnsspørsmål først, og så spørre om preferanser i jobbvalg. Være oppmerksom på: Utviklingsmuligheter, lønn, jobbsikkerhet, arbeidsmiljø, variasjon i det daglige arbeidet, selvstendighet/ autonomi, personlig nytelse, brand.	Hensikten er å innføre informanten i en intervjusituasjon, samt sjekke for tilhørighet til generasjon Y (Hubschmid, 2012; Engelund & Buchhave, 2009). Se på hvilke jobb- og organisasjonsegenskaper informanten verdsetter (Dyhre & Parment, 2013; Güntürkün et al., 2015; Jain & Bhatt, 2015).
<i>Tidlig tilgjengelig informasjon:</i> 3. Hvordan fant du stillingen? 4. Hvor søkte du informasjonen om stillingen/Bane NOR? (Bekjente? Universitetet? Nettsidene?)	Overgangsspørsmål.	Tanken er å finne ut hvilke informasjonskanaler informantene benyttet seg av (Collins & Han, 2004), og hvor de ble oppmerksomme på traineeprogrammet.
<i>Opplevelse av Bane NORs rekrutteringsprosess:</i> 5. Fortell meg hvordan rekrutteringsprosessen foregikk? 6. Hvordan opplevde du rekrutteringsprosessen? (Tester? Førstegangsintervju? Andregangsintervju?) 7. Hva synes du om rekrutteringsprosessen? fornøyd/ikke?)	Generelle spørsmål om opplevelser under rekrutteringsprosessen i Bane NOR.	Hensikten er å få tak i informantens opplevelser, og se hvilke temaer de tar opp selv. Formålet med disse spørsmålene er å belyse mitt første forskningsspørsmål. Tematikken er ytterligere utdypet med spørsmål om tilbakemeldinger, rettferdighet og rekrutteringsutfall.
<i>Tilbakemeldinger:</i> 8. Er du fornøyd med når du fikk tilbakemeldinger? (rettidig/sent) Hvordan påvirket tidsfrister din opplevelse? 9. Er du fornøyd med måten du fikk tilbakemeldinger på? (e-post/telefon) 10. Er du fornøyd med forklaringer du fikk i tilbakemeldingen? (Informative?)	Mer konkrete spørsmål knyttet til kandidatopplevelsen.	Tanken er å få frem informantens opplevelser knyttet til tilbakemeldinger, samt undersøke om informative og rettidige tilbakemeldinger påvirker opplevelsen (Chapman et al., 2005; Dyhre & Parment, 2013; Barber, 1998).
<i>Rettferdighet og nytte:</i> 11. Opplevde du prosedyrene som rettferdige? Nyttige? 12. Kan du nevne noen konkrete eksempler i intervjuprosessen som førte at du opplevde urettferdighet?	Spørsmål 12 stilles hvis informanten opplevde urettferdighet.	Spørsmålene stilles for å belyse rettferdighetsopplevelse blant informantene (Gilliland, 1993; Ployhart & Harold, 2004), samt undersøke om de opplevde prosessen som nyttig.

13. Er du fornøyd med hvordan du ble behandlet?		
<i>Rekrutteringsutfall:</i> 14. Hva synes du om utfallet? (fornøyd/ikke?) 15. Forstår du hvorfor du (ikke) fikk jobben?	Spørsmål knyttet til opplevelsen av utfallet, som konkretiseres videre avhengig av om informanten fikk tilbud eller avslag.	Spørsmålene stilles for å se på opplevelser knyttet til rekrutteringsutfallet (Ployhart & Harold, 2004; Hülshager & Anderson, 2009; Gilliland, 1995; Ryan & Ployhart, 2000).
<i>Hvis jobbtilbud:</i> 16. Hva er grunnen til at du takket nei/ja? 17. Er du stolt av at du fikk jobbtilbud? 18. Hva tror du grunnen er for at du fikk jobb?	Spørsmål til informantene som fikk jobbtilbud. Vær oppmerksom på forklaringer, spesielt om de er rettet internt eller eksternt.	Hensikten er å belyse attribuering knyttet til rekrutteringsutfall (Ployhart & Harold, 2004; Gilliland, 1995; Ryan & Ployhart, 2000).
<i>Hvis avslag:</i> 19. Hvorfor tror du at du ikke videre i prosessen?	Spørsmål til informantene som fikk avslag. Vær oppmerksom på forklaringer, spesielt om de er rettet internt eller eksternt.	Hensikten er å belyse attribuering knyttet til rekrutteringsutfall (Ployhart & Harold, 2004; Gilliland, 1995; Ryan & Ployhart, 2000).
<i>PO fit:</i> 20. Føler du at du passer inn i Bane NOR? Synes du at du passer til stillingen?	Spørsmål knyttet til PO fit, som fungerer som en innledning til kandidatenes oppfatning av Bane NOR.	Tanken er å undersøke om informantene opplevde PO fit (Jain & Bhatt, 2015; Swider et al., 2015; Engelund & Buchhave, 2009).
<i>Employer brand og attraktivitet:</i> 21. Har du hørt om Bane NOR før du søkte på stillingen? 22. Hva synes du om Bane NOR? 23. Hva synes du er mest attraktivt med Bane NOR? 24. Hva synes du er minst attraktivt med Bane NOR? 25. Hva synes du om Bane NOR som en arbeidsgiver?	Spørsmål om oppfatning av organisasjonen. Legge merke til hvor villige informantene er til å diskutere det som er positivt og det som er negativt, og hva de legger mest vekt på.	Hensikten med spørsmålene er å få svar på mitt andre forskningsspørsmål, og se på hvordan informantene oppfatter Bane NOR (Leveraas, 2013; Wilden et al., 2010; Christiaans, 2012; Jain & Bhatt, 2015).
<i>Employer brand og rekruttering:</i> 26. Har du forandret din mening om Bane NOR etter rekrutteringsprosessen? Hvorfor? 27. Hvor mange har du fortalt om din opplevelse? 28. Vil du søke på andre stillinger hos Bane NOR? 29. Basert på din opplevelse, hvor sannsynlig er det at du vil anbefale andre til å søke på jobb i Bane NOR?	Legge merke til endringene i oppfatning i løpet av prosessen, og etter at prosessen er avsluttet. Finne ut om informantene legger mer vekt på det som er positivt eller det som er negativt.	Formålet med å stille disse spørsmålene er å svare på mitt tredje forskningsspørsmål, ved å se på sammenheng mellom informantenes opplevelse av rekrutteringsprosessen og deres oppfatning av Bane NOR (Ryan & Ployhart, 2000; Christiaans, 2012). I tillegg er hensikten å undersøke hvor stor påvirkning kan en rekrutteringsprosess ha på organisasjonens employer brand (Fjell & Iversen, u.å; Anderson, 2004).
<i>Avslutning:</i> 30. Hva kan du anbefale til å forbedre i prosessen? For å gjøre den mer nyttig?	Finne ut om informanten vil legge noe til, og takke for deltakelsen.	Hensikten er å avslutte intervjuet, samt gi informanten mulighet til å legge til det jeg ikke spurte om.

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet

«Employer branding i en offentlig organisasjon: En casestudie om kandidatopplevelse i rekrutteringsprosessen»

Bakgrunn og formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan Bane NOR sin rekrutteringsprosess oppleves av kandidater, og om den påvirker organisasjonens employer brand og attraktivitet. Masteroppgaven er en del av masterstudie organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitetet i Oslo, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Hva innebærer deltagelse i studie?

Spørsmålene vil omhandle opplevelsen av Bane NOR sin rekrutteringsprosess, samt organisasjonens attraktivitet som arbeidsgiver. Intervjuene vil bli tatt opp og transkribert. Direkte sitater vil fremkomme i oppgaveteksten.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun meg og min veileder som har tilgang til intervjuet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.mai 2017. Opptakene vil da bli slettet, og alle personopplysninger vil anonymiseres ved prosjektslutt.

Det er frivillig å delta i studie, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål om studien, ta kontakt med Zhanna Potekhina på tlf: 95184207 eller e-post: zhanna.arh@gmail.com

Min veileder ved UiO: Lars Klemsdal, tlf.: 22857089, e-post: lars.klemsdal@sosgeo.uio.no

Studien er meldt til Personvernforbundet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltagelse i studien

Jeg har mottatt informasjonen om studien og er villig til å delta

(Signeres av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Svar fra NSD



Lars Klemsdal
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi Universitetet i Oslo
Postboks 1096 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 06.04.2017

Vår ref: 53678 / 3 / LB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53678	<i>Employer branding i en offentlig organisasjon: En casestudie om kandidatopplevelse i rekrutteringsprosessen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Lars Klemsdal</i>
<i>Student</i>	<i>Zhanna Potekhina</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Lene Christine M. Brandt

Kontaktperson: Lene Christine M. Brandt tlf. 55 58 89 26

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.