

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn på kandidat: Elin Østnor

Employer branding gjennom rekruttering:
Rekrutteringsprosessen som merkeopplevelse

Employer branding through recruitment: The selection process
as a potential brand experience

Dato: 15.05.2018

Totalt antall sider: 51

Forord

Med denne masteroppgaven setter jeg punktum for tre intense år med læring, utfordringer og personlig utvikling. Det har vært tre hektiske år, både privat og profesjonelt, og jeg ville ikke klart å gjennomføre dette prosjektet uten støtte og hjelp fra gode medspillere. Jeg ønsker derfor å benytte anledningen til å takke disse.

Først og fremst takk til min kjære mor som har vært en uvurderlig støtte gjennom sin funksjon som barnevakt, uformell veileder, heialeder og husvert. Du er et unikum!

Takk også til gode venner og kolleger som har bidratt med støtte, oppmuntringer og gode klemmer når det har blitt imot. Det har betydd mye for meg, og jeg gleder meg til å få mer tid sammen med dere!

Jeg vil også rette en stor takk til min arbeidsgiver, Prima AS, som har hjulpet meg gjennom studiet gjennom tildeling av permisjonsdager og annen tilrettelegging. Dere har vist hva employer branding er i praksis!

En stor takk også til min veileder Turid Moldenæs, som tok på seg oppdraget på strak arm, og har bidratt med kjappe tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. Din hjelp har helt klart vært avgjørende for resultatet.

Til slutt en takk til Sparebank 1 SMN, og de personene som har valgt å gi av sin tid for at denne oppgaven skulle bli en realitet. Det er på grunnlag av deres samtykke at denne oppgaven har blitt til.

Elin Østnor,

Trondheim, 30.04.2018

Sammendrag

Employer branding bygger på prinsipper fra markedsføringsteorien, hvor forskningen har gitt nyttig innsikt i forbrukeres erfaringer og handlinger knyttet til merkevarer. Allikevel er dette et oversett utgangspunkt for å belyse jobbsøkernes opplevelser av ulike arbeidsgivere (Lievens m.fl., 2002; Cable og Turban, 2003; Roberson m.fl., 2005). Denne oppgaven er derfor et forsøk på å tette dette kunnskapsgapet, ved å vurdere jobbsøkeres opplevelse av rekrutteringsprosessen i lys av markedsføringsteoriens prinsipper om merkeopplevelser.

Denne masteroppgaven forsøker derfor å besvare følgende problemstilling:

"Hvordan påvirker rekrutteringspraksiser i Sparebank 1 SMN jobbsøkeres opplevelse av merkevaren, og hva kan forklare søkeres reaksjoner?"

Oppgaven er gjennomført som et casestudie i Sparebank 1 SMN, ved å følge to av bankens rekrutteringsprosesser høsten 2017. En kartlegging av jobbsøkernes tidlige inntrykk bekreftet at samtlige søkere gikk inn i rekrutteringsprosessen med et positivt inntrykk av Sparebank 1 SMN som arbeidsgiver. Studien viser at når dette inntrykket bekreftes gjennom rekrutteringsprosessen så er ikke merkeopplevelsen i seg selv avgjørende for søkeres handlinger i etterkant. Det antyder at jo sterkere merkevaren er i utgangspunktet, desto mer tilgivende vil jobbsøkere være i møte med negative elementer underveis i prosessen.

Søkeres reaksjoner er i denne oppgaven forklart ut fra Schneider og Bowens behovsmodell (1999) som påpeker viktigheten av å ivareta søkeres trygghet, rettferdighet og selvfølelse for å skape en positiv merkeopplevelse. Funnene fra undersøkelsen antyder at jo flere av disse elementene som påvirkes, desto sterkere vil søkeres reaksjoner være. Studien bekrefter videre funn fra tidligere studier innen markedsføring, som viser at ansatte (i dette tilfelle rekrutterere) har størst betydning for den helhetlige merkeopplevelsen (Morrison og Crane, 2007). Videre viser studien at det er møtet med ulike seleksjonsmetoder som har gitt størst negative utslag for søkerne. Spesielt gjelder dette gruppeintervju og personlighetstester, hvor det er lett for arbeidsgivere å trå feil, både med tanke på en korrekt kartlegging av kandidatene, men også med hensyn til å skape en rettferdig, trygg og positiv merkeopplevelse.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| 1.1 Introduksjon av tema og problemstilling | 1 |
| 1.2 Presentasjon av case | 3 |
| 1.3 Oppgavens videre oppbygging | 5 |
| Kapittel 2 Teoretisk rammeverk | 6 |
| 2.1 Merkeopplevelser | 6 |
| 2.1.1 Sneider og Bowens behovsmodell | 7 |
| 2.2 Employer branding | 10 |
| 2.2.1 Kilder til arbeidsgiverimage | 11 |
| 2.3 Rekruttering | 13 |
| 2.3.1 Seleksjonsmetoder | 14 |
| 2.4 Praktisk anvendelse av teoretisk rammeverk | 16 |
| Kapittel 3 Metode | 17 |
| 3.1 Valg av metode og forskningsdesign | 17 |
| 3.2 Planlegging og forberedelse | 19 |
| 3.2.1 Valg av problemstilling og case | 19 |
| 3.2.2 Utvalg av informanter | 20 |
| 3.2.3 Intervjuguide | 21 |
| 3.3 Innsamling av data | 22 |
| 3.4 Analyse og tolkning | 22 |
| 3.5 Evaluering av forskningsprosjektets kvalitet | 24 |
| 3.6 Etske betraktninger | 26 |
| Kapittel 4 Jobbsøkernes tidligere inntrykk av Sparebank 1 SMN | 27 |
| 4.1 Inntrykk skapt gjennom ulike kilder | 27 |
| 4.2 Jobbsøkernes for forståelse av merkevaren Sparebank 1 SMN | 28 |
| Kapittel 5 Presentasjon av datamaterialet: rekrutteringsprosessen som merkeopplevelse | 29 |
| 5.1 Et godt førsteinntrykk | 29 |
| 5.2 Rekrutterere som merkevarebyggere | 31 |
| 5.3 Et følelsesladet møte med Sparebank 1 SMNs seleksjonsmetoder | 33 |
| 5.4 Jobbsøkernes evaluering av rekrutteringsprosessen | 37 |
| Kapittel 6 Drøfting av merkeopplevelsen: mulige årsaker til søkerens reaksjoner | 40 |
| 6.1 Sanseinntrykk mindre betydningsfullt for merkeopplevelsen | 40 |
| 6.2 Rekrutterernes atferd mest avgjørende for merkeopplevelsen | 42 |
| 6.3 Viktigheten av utdypende informasjon om seleksjonsmetoder | 45 |
| 6.4 Når merkevaren er god, er allting godt ...? | 48 |
| Kapittel 7 Konklusjon og forslag til videre forskning | 50 |
| Litteraturliste | 52 |
| Vedlegg | 56 |
| Figurliste: | |
| Figur 1: Min forståelse av den hermeneutiske sirkel, med utgangspunkt i denne studien | 24 |

Kapittel 1 Innledning

1.1 Introduksjon av tema og problemstilling

Navs bedriftsundersøkelse fra 2017 viser at en økende andel av norske bedrifter uttrykker vanskeligheter med å rekruttere medarbeidere med tilstrekkelig kompetanse (ww.nav.no). Kunnskapsdepartementet forklarer dette med at arbeidsoppgaver og kompetansebehov er i endring i mange virksomheter, og at resultatet er et økende behov for ny kunnskap og kompetanse (notat 17/2017 fra Kompetanse Norge). Flere hevder derfor at dette vil bidra til å spisse konkurransen om de beste arbeidstakerne i årene fremover (Botha m.fl., 2011; Rampl m.fl., 2014).

Samtidig er det mange profesjonelle rekrutterere som anser seg selv som den ledende og viktigste parten i rekrutteringsprosessen (Grimsø, 2004). Det har medført at flere organisasjoner har i stor grad oversett hvordan rekrutteringsprosesser kan påvirke jobbsøkeres opplevelse av bedriften gjennom egne erfaringer (Becker m.fl., 2010). Dersom kampen for kvalifisert arbeidskraft fortsetter å tilspisse seg, vil imidlertid norske arbeidsgivere bli tvunget til å 'selge' seg inn i større grad ved å forsøke å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Positive opplevelser i forbindelse med selve rekrutteringsprosessen vil i så måte antas å styrke jobbsøkers insentiv til å akseptere et eventuelt jobbtillbud, samt på sikt kunne medvirke til å styrke organisasjonens arbeidsgiverimage (Hülshager og Anderson, 2009).

Innenfor Human Resources Management (HRM) har dette ført til utviklingen av en egen strategi som har fått betegnelsen employer branding, og som bygger på prinsipper fra markedsføringsteorien. Målet med employer branding er med andre ord å skape en etablert merkevare (*brand*) av organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver (Backhaus og Tikoo, 2004; Lievens og Slaughter, 2016). Forskning innen markedsføring har videre vist at det som ofte er avgjørende for en slik merkevarebygging er kundens *opplevelse* av merkevaren, ofte referert til som merkeopplevelsen (*brand experience*) (Iglesias m.fl., 2011; Brakus m.fl., 2009). Flere har derfor undret på hvorvidt større fokus på merkeopplevelsen som skapes gjennom rekrutteringsprosesser, kan hjelpe organisasjoner til å posisjonere seg som en attraktiv arbeidsgiver (Lievens og Slaughter, 2016).

Til tross for dette er det gjort lite forskning på employer branding gjennom rekrutteringsprosesser, og enda mindre på rekrutteringsprosessen som merkeopplevelse (Lievens og Slaughter, 2016). Dette gjør det til et aktuelt tema for nærmere utforskning. Flere studier har nemlig påpekt at måten rekrutteringen gjennomføres på, rekruttererens fremtoning

og hvilke metoder som benyttes, vil ha stor betydning for hvilket inntrykk søkere får av organisasjonen (Morgeson m.fl., 2007; Hausknecht m.fl., 2004; Hülsheger og Anderson, 2009). De fleste av disse studiene har imidlertid fokusert på rettferdighetsprinsipper knyttet til rekruttering. Til tross for at markedsføringsteorien –som employer branding bygger på– har kommet langt i å forstå forbrukeres erfaringer og handlinger knyttet til merkevarer, er dette et oversett utgangspunkt for å belyse jobbsøkernes opplevelser av ulike arbeidsgivere (Lievens m.fl., 2002; Cable og Turban, 2003; Roberson m.fl., 2005). Denne oppgaven er derfor et forsøk på å tette dette kunnskapsgapet, ved å vurdere jobbsøkeres opplevelse av rekrutteringsprosessen i lys av markedsføringsteoriens prinsipper om merkeopplevelser.

I tillegg bidrar oppgavens forskningsdesign til å utfylle tidligere forskning ved å avklare jobbsøkernes tidligere kjennskap og erfaring med organisasjonen. Yu og Cable (2012) presiserer at dette ofte er en svakhet innen forskningen på employer branding, ettersom flere forskere synes å overse hvordan jobbsøkernes tidligere inntrykk og erfaringer bidrar til å farge deres opplevelser. Denne studien vil derfor kartlegge hvilket inntrykk søkere til stillinger i Sparebank 1 SMN har av organisasjonen som arbeidsgiver forut før selve rekrutteringsprosessen, samt hvordan de erfarer denne prosessen. I tillegg vil oppgaven forsøke å avdekke årsaken til søkeres reaksjoner.

Denne oppgaven har derfor følgende kunnskapsmessige siktemål:

1. Å utvikle kunnskap om rekrutteringsprosessen som en potensiell merkeopplevelse
2. Å påpeke mulige årsaker til søkeres reaksjoner på ulike rekrutteringspraksiser
3. Om mulig identifisere forbedringspotensialer ved nåværende rekrutteringspraksis i Sparebank 1 SMN

På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende todelte problemstilling:

"Hvordan påvirker rekrutteringspraksiser i Sparebank 1 SMN jobbsøkeres opplevelse av merkevaren, og hva kan forklare søkeres reaksjoner?"

For å begrense omfanget av oppgaven, og ikke minst oppnå dybde i forskningen, har jeg valgt å avgrense rekrutteringsprosessen til å omfatte de delene som innebærer direkte kontakt mellom organisasjon og jobbsøker. I de to rekrutteringsprosessene jeg har fulgt i Sparebank 1 SMN innebærer det første- og andregangsintervju.

1.2 Presentasjon av case

For å forstå hva som gjør Sparebank1 SMN til en interessant case for nettopp denne studien kan det være nyttig med en kort presentasjon av organisasjonen. I tillegg vil jeg gi en nærmere beskrivelse av rekrutteringspraksisen i de to avdelingene jeg har valgt å følge.

Sparebank 1 SMN er et av seks medlemmer i Sparebank 1-alliansen. Konsernet har i dag 1200 ansatte og regnes som en av Trøndelags største arbeidsgivere. Det medfører at selv om bedriften har en lav turnover, så har de allikevel en jevn tilstrømming av nye medarbeidere. Det har vært en klar fordel med tanke på å kunne gjennomføre denne studien i løpet av en relativt kort tidsperiode. I tillegg har banken en HR-ansatt som jobber spesifikt med både rekruttering og employer branding, i tillegg til flere andre ansvarsområder. Det er nettopp bankens arbeid med employer branding som gjør den til en interessant case for denne studien, ettersom det innebærer at banken er opptatt av å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for potensielle jobbsøkere.

Jeg har valgt å følge rekrutteringsprosessen i to av bankens avdelinger. For å anonymisere informantene har jeg valgt å identifisere disse avdelingene som *avdeling A* og *avdeling B*. *Avdeling A* består av to regionale rådgiverkontor på to ulike lokasjoner. *Banksjef 1* er leder for begge kontorene og har ansvar for totalt 23 ansatte. Han pleier å gjennomføre førstegangsintervju som et panelintervju sammen med en av sine ansatte, ettersom medarbeideren kan gi et enda mer nøyaktig bilde av stillingens innhold. I denne rekrutteringsprosessen har banksjef 1 hatt som mål å ansette to nye heltidsansatte.

Avdeling B på sin side er en betydelig større avdeling med totalt 40 ansatte, deriblant banksjef og fire teamledere. Avdelingen er lokalisert i hovedkontoret til Sparebank 1 SMN i Trondheim sentrum. Nylig ble det besluttet å utvide avdelingen med et eget kveldsteam, og banksjef 2 har sammen med en teamleder og en coach hatt ansvar for å rekruttere ytterligere ni kunderådgivere til deltidsstillinger tilsvarende 21 timer i uken (56 prosent stilling). For å lykkes med dette har de vært avhengige av å tiltrekke seg så mange søkere som mulig, og banksjef 2 fortalte derfor at de valgte å utelate informasjon om stillingsandel i utlysningen.

Lederne i avdeling B valgte å gjennomføre førstegangsintervju som et gruppeintervju, ettersom de opplever samspillet mellom kandidatene gir mye informasjon om deres personlige egenskaper og evne til samarbeid. Hver gruppe består av cirka seks kandidater og varer halvannen time. Intervjuet begynner med en kort presentasjon av banken og stillingen, før jobbsøkerne blir bedt om å presentere seg selv ut i fra noen stikkord. Etter å ha fullført

presentasjonsrunden på alle jobbsøkerne blir de bedt om enkeltvis å besvare to forhåndsdefinerte spørsmål i plenum. Deretter deles de inn i to grupper som får jobbe med et case. Jobbsøkerne presenterer så resultatet av dette gruppearbeidet i plenum.

Sparebank 1 SMN har ingen formell opplæring på rekruttering for bankens ledere. I følge HR-ansvarlig foregår imidlertid rekrutteringsprosessen i tett samarbeid med HR, slik at HR-ansvarlig alltid deltar på andregangintervjuene. I forkant av dette får kandidater som går videre tilsendt en evnetest og en personlighetstest som danner grunnlaget for andregangintervjuet. Ettersom det kun er HR-ansvarlig som er sertifisert på bruken av disse testene, er det også hun som har ansvaret for forberedelse og gjennomføring av intervjuet. Etter andregangintervjuet tar banksjefene en endelig avgjørelse i dialog med HR, før innstillingen oversendes til bankens ansettelsesutvalg. I de to prosessene jeg har fulgt har samtlige kandidater fått tilbakemelding senest to uker etter andregangintervjuet.

1.3 Oppgavens videre oppbygging

Jeg har valgt å disponere oppgaven på følgende måte:

I kapittel to vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for denne studien. Jeg begynner med en redegjørelse for markedsføringsteori knyttet til merkeopplevelser, og presenterer deretter Schneider og Bowens behovsmodell (1999) som et utgangspunkt for å forklare søkerens reaksjoner. Deretter følger en kort oppsummering av teorien rundt employer branding, før jeg i siste del ser nærmere på begrepet rekruttering, samt teori knyttet til seleksjonsmetodene i Sparebank 1 SMN.

Kapittel tre gir en presentasjon og argumentasjon for studiens forskningsdesign og metoder, gjennom beskrivelser av innsamling og bearbeidelse av data. Kapitlet avrundes med en diskusjon på kvaliteten på materialet, samt noen etiske betraktninger.

I kapittel fire vil jeg redegjøre for hvilken kjennskap jobbsøkerne hadde til Sparebank 1 SMN i forkant av prosessen.

Kapittel fem vil gi en presentasjon av analyse og interessante funn fra tolkningen av den innsamlede dataen. Formålet med dette kapitlet er således å gi en forståelse for jobbsøkernes merkeopplevelse gjennom rekrutteringsprosessen.

Funnene fra empirien drøftes deretter opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel seks. På den måten ønsker jeg å belyse hva som kan forklare søkerens reaksjoner på rekrutteringsprosessen, sett i lys av Schneider og Bowens behovsmodell (1999). Avslutningsvis i kapitlet vil jeg se tilbake på søkerens tidligere inntrykk, og drøfte betydningen disse kan ha hatt for den helhetlige merkeopplevelsen.

Kapittel syv avrunder oppgaven med en oppsummering av de viktigste funnene og en konklusjon i forhold til oppgavens problemstilling. I tillegg vil jeg komme med noen anbefalinger til videre forskning innen samme tema.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet tar for seg det teoretiske rammeverket som tas i bruk for analyse, tolkning og diskusjon rundt egne data. Kapittelet vil belyse teori i krysningspunktet mellom human resource management (HRM) og markedsføring, nærmere bestemt merkeopplevelser, employer branding og rekruttering.

2.1 Merkeopplevelser

Markedsføring har tradisjonelt sett vært primært fokusert mot de fysiske aspektene ved produkter og tjenester, slik som funksjonalitet, pris, tilgjengelighet eller kvalitet (Iglesias m.fl., 2011; Mosley, 2007). I senere tid har imidlertid flere organisasjoner fått øynene opp for viktigheten av erfaringsbasert markedsføring, gjennom kunders opplevelse av møtet med merkevaren (Frow og Payne, 2007). Dette gjelder spesielt innen tjenesteytende organisasjoner, hvor kunden ofte er mer personlig involvert og den relasjonelle kontakten med de ansatte følgelig er desto viktigere (Hultén, 2011; Morrison og Crane, 2007). Det har resultert i utviklingen av merkeopplevelser (*brand experiences*) som et eget begrep (Brakus m.fl., 2009).

Brakus m.fl. (2009) forklarer at i motsetning til kundetilfredshet (*customer delight*) som kommer som et resultat av en konkret kjøpsituasjon, kan merkeopplevelser oppstå både før, under og etter kjøpsprosessen. Merkeopplevelser før kjøpsituasjon omhandler den research som kunden foretar seg i forkant av et innkjøp. Likeledes vil kunden under kjøpsituasjon gjøre seg opp et inntrykk av bedriften gjennom det fysiske miljøet, organisasjonens ansatte og dens prosedyrer og praksiser (Chapman m.fl., 2005; Saks og Uggerslev, 2009; Connerley, 2013; Morrison og Crane, 2007; Frow og Payne, 2007). Blant disse er det spesielt kontakten med de ansatte som synes viktig for merkeopplevelsen (Morrison og Crane, 2007; Arnold m.fl., 2005). Merkeopplevelser etter kjøpsituasjon dreier seg om når kunden tar i bruk produktet eller tjenesten (Brakus m.fl., 2009). Alle disse tre situasjonene vil kunne vekke ulike reaksjoner hos kunden, og således danne grunnlag for senere assosiasjoner knyttet til merkevaren. På den måten er det selve *opplevelsen* knyttet til merkevaren som er interessant, fremfor kundens vurderinger av produktet (Frow og Payne, 2007; Morrison og Crane, 2007).

Brakus m.fl. (2009, s. 53) definerer merkeopplevelser som:

“subjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand’s design and identity, packaging, communications and environments”.

For å måle merkeopplevelsen er det derfor nødvendig å ta utgangspunkt i de spesifikke *sanseinntrykk, følelser, kognisjoner og handlinger* som utløses i kontakt med merkevaren (Brakus m.fl., 2009). Brakus m.fl. (2009) påpeker at jo flere av disse fire dimensjonene som stimuleres av en bestemt merkevare, jo sterkere vil merkeopplevelsen være. Denne oppgaven vil derfor ta utgangspunkt jobbsøkeres sanseinntrykk, følelser, kognisjoner og handlinger knyttet til rekrutteringsprosesser i Sparebank 1 SMN, for å evaluere hvilken opplevelse det har skapt av merkevaren.

Blant disse fire dimensjonene er det spesielt følelser som synes å være mest avgjørende for helhetsopplevelse av merkevaren (Morrison og Crane, 2007; Rampl m.fl., 2014; Thomson m.fl., 2005). Rampl m.fl. (2014) viser blant annet til at følelser har større påvirkning på kognisjoner enn det kognisjoner har på følelser. De forklarer videre at i rekrutteringssammenheng medfører dette at jo sterkere positive følelser en jobbsøker vil ha for en organisasjon, jo mer attraktiv vil denne fremstå som potensiell arbeidsgiver. Samtidig er det viktig å merke seg at også faktorer utenfor organisasjonens kontroll kan potensielt påvirke merkeopplevelsen. Verhoef m.fl., (2009) viser blant annet til betydningen andre kunder kan ha på den totale merkeopplevelsen. De hevder blant annet at kunder som er uhøflige eller som skaper ubehageligheter for andre, kan ha en innvirkning på den totale opplevelsen av merkevaren. Selv om organisasjonen ikke nødvendigvis har skyld i slike situasjoner, kan det allikevel påvirke deres omdømme (ibid.).

2.1.1 Schneider og Bowens behovsmodell

For å forklare de bakenforliggende årsakene til kunders reaksjoner på en merkeopplevelse har markedsføringsteorien stort sett vist til forbrukeres *forventninger* (Schneider og Bowen, 1999). For eksempel hevder Arnold m.fl. (2005) at positive merkeopplevelse er avhengige av at organisasjonen lykkes med å overgå kundenes forventninger. Schneider og Bowen (1999) påpeker derimot at kunder er først og fremst mennesker og dernest forbrukere, slik at deres opplevelser vil i stor grad være knyttet til egen selvhevdelse. Videre underbygger de denne påstanden ved å vise til at sterke merkeopplevelser kan vekke intense følelser hos en

forbruker som raseri eller eufori, noe som vitner om mer underliggende og avgjørende behov, enn en isolert forventning som kunde.

I følge Schneider og Bowen (1999) kan derfor kundens reaksjoner forklares ut i fra de tre grunnleggende faktorene *trygghet, rettferdighet og selvfølelse*. De to første faktorene, – trygghet og rettferdighet, – beskriver Schneider og Bowen (1999) som vedlikeholds faktorer som er best ivaretatt ved at organisasjoner unngår å krenke dem. De hevder videre at behovet for trygghet er tett knyttet opp mot menneskers grunnleggende behov for stabilitet og forutsigbarhet (Schneider og Bowen, 1999). Organisasjoner som utsetter kunder for situasjoner som skaper usikkerhet vil derfor kunne ha en negativ effekt på kundens mentale og følelsesmessige velbehag, og således skape en negativ merkeopplevelse (ibid.).

Rettferdighet har lenge vært påpekt som avgjørende for merkeopplevelsen, og Schneider og Bowen (1999) påpeker at det er avgjørende for merkeopplevelsen at organisasjoner utviser rettferdighet innen tre områder:

- *prosessuell rettferdighet* som viser til hvorvidt organisasjonens prosedyrer og prosesser oppleves som rettvise
- *interaksjonell rettferdighet* som involverer ansattes interaksjon og relasjon med kunden
- *distributiv rettferdighet* som dreier seg om kundens vurdering av utfallet av opplevelsen

(Schneider og Bowen, 1999, s. 40)

Flere forskere har også påpekt viktigheten av prosessuell rettferdighet i rekrutteringssammenheng, ettersom dette vil ha stor betydning for jobbsøkeres vurdering av prosessen (Gilliland, 1993; Hülshager og Anderson, 2009; Ryan og Ployhart, 2000). Gilliland (1993) viser blant annet til viktigheten av *administrativt samsvar* i prosessen, hvilket innebærer at det bør være konsistens i gjennomføringen av seleksjonsprosessen. Videre påpeker han at alle kandidater bør få samme mulighet til å prestere ved å demonstrere sin kompetanse og personlige egenskaper i en testsituasjon (ibid).

Likeledes er også betydningen av interaksjonell rettferdighet i rekruttering grundig dokumentert av flere forskere (Gilliland, 1993; Chapman m.fl., 2005; Slaughter m.fl., 2014; Saks og Uggerslev, 2009; Rynes m.fl., 1991). Tilhengere av *signalteori* viser blant annet til at jobbsøkere har generelt sett lite informasjon om hvordan det vil være å jobbe i en spesifikk organisasjon (Slaughter m.fl., 2014; Saks og Uggerslev, 2009). Av den grunn tolker de

erfaringer fra rekrutteringsprosessen som *signaler* på hvordan et eventuelt arbeidsforhold vil kunne arte seg (Lievens og Slaughter, 2016). På samme måte som rekrutterere vurderer kandidatene under intervjuet, vil dermed jobbsøkerne observere rekruttererne, og gjøre seg opp en mening om bedriften basert på deres atferd og personlighet (Connerley, 2013). Dersom de ansatte bidrar til at jobbsøkeren føler seg rettferdig behandlet, vil dette også skape et positivt inntrykk av virksomheten. Forskning innen rekruttering har for øvrig vist at det er spesielt kvinnelige jobbsøkere som er mottakelige for denne typen signaler (Rynes m.fl., 1991).

Sist, men ikke minst vil jobbsøkeres oppfatning av hvorvidt utfallet av prosessen oppleves som rettferdig eller ikke, ha stor betydning for totalopplevelsen (Ryan og Ployhart, 2000; Gilliland, 1993). Ryan og Ployhart (2000) påpeker blant annet at søkere som ender opp med et jobbtilbud synes ofte å være mer fornøyd med rekrutteringsprosessen enn de som ender opp med et avslag. Ettersom jeg har valgt å gjennomføre samtlige intervju i forkant av eventuelle avslag, vil derimot opplevelsen av distributiv rettferdighet være mindre relevant for informantene i denne studien.

Schneider og Bowen (1999) understreker at det å imøtekomme kundens behov for trygghet og rettferdighet sjeldent vil være nok til å skape ekstase. Lykkes derimot organisasjonen med å opprettholde –eller til og med– forsterke kundens selvfølelse, vil det være et godt grunnlag for en positiv merkeopplevelse. Nøkkelen til å oppnå dette ligger i å bekrefte kundens perspektiv, kompetanse og rettigheter, ettersom jo mer betydningsfull kunden føler seg, desto mer positiv vil vedkommendes merkeopplevelse også være (ibid.). For å oppnå dette må organisasjonen behandle kunden som en likeverdig part, med unike og individuelle kvaliteter og erfaringer (ibid.). En annen effektiv måte å forsterke kundenes selvfølelse på er å tilby dem en form for kontroll (ibid.). En siste avgjørende faktor vil dessuten være å tilby tilstrekkelig med informasjon, ettersom dette forsterker kundens følelse av kompetanse og likeverd (ibid.).

Samlet sett innebærer dette at organisasjoner som lykkes med å skape et kjent, forutsigbart og kundesvennlig miljø, hvor mennesker kan føle seg smarte, kompetente, viktige og komfortable, vil ha et godt grunnlag for å skape minneverdige merkeopplevelser (Schneider og Bowen, 1999).

2.2 Employer branding

Merkevarebygging (*branding*) har opprinnelig vært tett knyttet opp mot posisjonering av produkter og bedrifters egennavn (Backhaus og Tikoo, 2004). Fra slutten av 1990-tallet har det vært en økende interesse for omdømmebygging innen human resource management, med eksisterende og potensielle arbeidstakere som de primære interessentene (Yu og Cable, 2012). Barrow og Ambler (1996) var derfor først ute med å definere employer branding som “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company” (gjengitt i Mosley, 2007, s. 130).

En slik forståelse av employer branding innebærer at de funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordelene ved en arbeidsgiver må være unike og gjenkjennbare, slik at de kan identifiseres som tilhørende en spesifikk organisasjon. Videre poengteres det at disse fordelene oppnås gjennom et ansettelsesforhold, noe som inkluderer både nåværende og potensielle arbeidstakere som interessenter.

Hovedformålet med employer branding er å kunne posisjonere seg i arbeidsmarkedet, gjennom å skape et positivt omdømme overfor potensielle og nåværende arbeidstakere (Backhaus og Tikoo, 2004; Wilden m.fl., 2010). På den måten vil organisasjonens rennommé fungerer som en merkevare, og bidra til å gjøre arbeidsgiveren mer attraktiv (Cable og Turban, 2003). Dette kalles i markedsføringsteorien for *brand equity*, og defineres som “the marketing efforts uniquely attributable to the brand” (Keller, 1993). Det engelske ordet *equity* betyr egenkapital, og *brand equity* henspiller således til at organisasjoner kan høste gevinster av egen merkevare. *Employer brand equity* oppstår med andre ord gjennom at organisasjoner håndterer sitt image på en slik måte at jobbsøkere utvikler spesifikke oppfatninger om dem (Yu og Cable, 2012). Med tanke på rekruttering er derfor målet at potensielle arbeidstakere vil ha ulik tilnærming og reaksjon på de samme rekrutteringsaktivitetene og seleksjonsmetodene i ulike bedrifter, på grunn av de underliggende assosiasjonene knyttet til disse bedriftene (Backhaus og Tikoo, 2004).

Flere forskere har påpekt at en måte å posisjonere seg som en attraktiv arbeidsgiver er gjennom *symbolske karakteristikk* (Lievens og Highhouse, 2003; Cable og Turban, 2003). Disse karakteristikkene skapes gjennom subjektive oppfatninger av en merkevare og påfølgende slutninger om organisasjonens identitet. Det gjør at enkelte organisasjoner kan for eksempel oppfattes som mer innovative, trendy eller prestisjetunge enn andre. Dette støttes av tilhengere av *sosial identitetsteori* som hevder at mange arbeidstakere identifiserer seg selv ut

i fra sitt arbeidsforhold (Lievens og Slaughter, 2016). Med bakgrunn i dette vil for eksempel organisasjoner som har dekorert sine lokaler med spennende kunst eller eksklusivt interiør potensielt ha positiv effekt på jobbsøkere som ønsker å fremme sin status og sosiale aksept (Lievens og Slaughter, 2016; Schneider og Bowen, 1999). Lievens og Highhouse (2003) minner imidlertid om at det kan være vanskelig for en organisasjon å differensiere seg fra sine konkurrenter gjennom kun det fysiske miljøet, ettersom virksomheter innenfor samme bransje ofte er ganske like i utforming.

Selv om denne oppgaven ikke vil ha til hensikt å måle konsekvensene av employer branding-tiltak, er det interessant å merke seg at forskning har vist at slike aktiviteter kan gi flere positive utslag. Hausknecht m.fl. (2004) viser til at søkere som har et positivt inntrykk av rekrutteringsprosessen vil være mer tilbøyelige til å akseptere et eventuelt jobbtillbud. Videre påpeker de at søkere som opplever rekrutteringsprosessen som rettferdig vil anbefale andre å søke. I tillegg vil en positiv opplevelse gjennom tidligere prosesser øke sjansen for at avslåtte kandidater søker på andre stillinger på senere tidspunkt (ibid.). Undersøkelser har dessuten vist at ansatte i bedrifter med et godt renommé ofte er mer lojale, og at de også er villige til å akseptere 7% mindre lønn (Lievens og Slaughter, 2016; Cable and Turban, 2003). Her ligger nok mye av forklaringen på hvorfor employer branding har blitt et høyt prioritert satsningsområde i mange organisasjoner.

2.2.1 Kilder til arbeidsgiverimage

Begrepet image forveksles ofte med omdømme, ettersom begge sier noe om de assosiasjoner som omgivelsene knytter til organisasjonen. Lievens og Slaughter (2016) skiller mellom image og omdømme ved å presisere at sistnevnte har en mer affektiv betydning. Videre forklarer de at omdømme utgjør et mer varig inntrykk enn image, samt at omdømme reflekterer organisasjonens generelle posisjon i samfunnet, fremfor enkeltgruppers oppfatninger. Det er denne forståelsen av begrepene image og omdømme som er lagt til grunn i oppgavens drøftingsdel.

For å lykkes sin employer branding er det en forutsetning at organisasjonen lykkes med å formidle et enhetlig og konsekvent arbeidsgiverimage på tvers av avdelinger og i alle kanaler (Backhaus og Tikoo, 2004; Wilden m.fl., 2010; Botha m.fl., 2011). Det er derfor viktig at samtlige ansatte har den samme forståelse av organisasjonens identitet, og at budskaper knyttet til organisasjonens employer branding promoterer likt mot alle interessenter (Botha

m.fl., 2011; Wilden m.fl., 2010). Det er imidlertid ikke all kommunikasjon som er like enkel å administrere, ettersom arbeidsgiverimage bygger på inntrykk og informasjon fra en rekke ulike kilder. Cable og Turban forklarer blant annet at "any information source, ranging from company's brand advertisements to friends' word of mouth (WOM), has the potential to affect job seekers' employer knowledge" (gjengitt i Lievens and Slaughter, 2016, s. 415). Det innebærer at også kilder utenfor organisasjonens kontroll kan påvirke dens arbeidsgiverimage. Lievens og Slaughter (2016) benytter derfor tre kategorier til å skille mellom kilder til arbeidsgiverimage, nærmere bestemt *organisatoriske aktiviteter*, *organisatorisk informasjon* og *ikke-organisatoriske kilder*.

Med organisatoriske aktiviteter menes investeringer og karakteristikk som initieres av organisasjonen selv, som for eksempel bedriftspresentasjoner på universiteter og promotering av eget samfunnsansvar (Lievens and Slaughter, 2016). Særlig sistnevnte har vært betydelig omtalt og forsket på siden starten av 2000-tallet (Behrend m.fl., 2009; Lievens og Slaughter, 2016).

Organisatorisk informasjon inkluderer budskap som organisasjonen selv promoterer gjennom for eksempel reklame og egne hjemmesider (Lievens og Slaughter, 2016). I tillegg hevder flere forskere at rekrutterere i form av sin rolle er viktige kilder til organisatorisk informasjon, og kan således påvirke jobbsøkeres inntrykk av organisasjonen gjennom kunnskap, fremtoning og erfaring (Yu og Cable, 2012; Saks og Uggerslev, 2009).

Den siste kategorien, ikke-organisatorisk informasjon, er den som er vanskeligst å styre, og inkluderer blant annet andres fremstilling av organisasjonen gjennom den såkalte 'jungeltelegraf' ('*word of mouth*') (Kanar m.fl., 2010). Lievens og Slaughter (2016) beskriver dette som en betydelig kilde til informasjon, ettersom jobbsøkere ofte har begrenset med tilgang på annen informasjon om organisasjonen tidlig i rekrutteringsprosessen. Av den grunn vektlegger de gjerne uttalelser fra egne bekjentskaper, ettersom disse oppleves som mer troverdige enn organisasjoners egne ansatte (Lievens og Slaughter, 2016; Kanar m.fl., 2010).

2.3 Rekruttering

Grimsø (2004, s.55) definerer rekruttering som “det å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling”, og forklarer videre at den norske forståelsen av begrepet rekruttering sjeldent skiller mellom rekruttering og seleksjon. Orlitzky (2007) påpeker at de to delene er vanskelige å skille, men at rekruttering dreier seg om å tiltrekke potensielle arbeidstakere, mens seleksjon er betegnende for den delen av prosessen hvor bedriften avgjør hvilken kompetanse og kandidat som er mest egnet for stillingen.

Mens forståelsen av det norske begrepet rekruttering kan være mer uklar, har det i den engelskspråklige verden tradisjonelt vært større fokus på den første delen, å tiltrekke seg aktuelle kandidater (Grimsø, 2004; Connerley, 2013). Dette gjenspeiler seg i flere av de etablerte definisjonene av rekrutteringsbegrepet, deriblant hos Barber (1998) som definerer rekruttering som “the practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees” (gjengitt i Yu og Cable, 2012, s. 198). I tillegg til at den sier lite om seleksjonsprosessen, har også Chapman m.fl. (2005) påpekt at en slik definisjon utelater de utilsiktede effektene av rekrutteringen, deriblant jobbsøkerens påvirkning på prosessen. Grimsø (2004) advarer blant annet om at arbeidsgivere som ikke ivaretar jobbsøkere godt nok under rekrutteringsprosessen, risikerer at et eventuelt jobbtilbud kan bli avvist av mottaker.

Taylor og Collins (2000) har derfor løst dette problemet ved å definere rekruttering som ”the set of activities undertaken by the organization for the primary purpose of identifying a desirable group of applicants, attracting them into its employee ranks and retaining them at least for the short term”.

Denne definisjonen bygger videre på Barber’s (1998) opprinnelige definisjon, men klargjør at målet med rekrutteringsprosessen vil være en ansettelse (Taylor og Collins, 2000). Dermed er det ikke gitt at aktivitetene vil gi ønsket resultat, det er tilstrekkelig at dette er formålet med prosessen. Videre åpner den for å inkludere seleksjonsfasen som en del av rekrutteringsprosessen, hvilket danner utgangspunktet for denne studien. Med denne definisjonen som utgangspunkt vil jeg videre se nærmere på seleksjonsmetodene i de to rekrutteringsprosessen jeg har fulgt i Sparebank 1 SMN.

2.3.1. Seleksjonsmetoder

Formålet med rekrutteringsprosessen er å kartlegge søkerens kompetanse opp mot kravspesifikasjonen til den bestemte stillingen de har søkt på (Grimsø, 2004; Skorstad, 2015). Lai (2006, s.48) definerer kompetanse som “de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”. Skorstad (2015) minner imidlertid om at evner alene er lite verdt dersom arbeidstakeren ikke er motivert for å utføre jobben. Av den grunn bør seleksjonsmetoden bidra til å avdekke hvorvidt søkerens motivasjon harmonerer med arbeidsoppgavene (ibid.).

De fleste bedrifter benytter derfor jobbintervju som primærmetode i seleksjonsprosessen, ettersom det gir en mulighet til å danne seg et personlig inntrykk av søkerne (Connerley, 2013). Videre gir intervjuet både arbeidsgiver og jobbsøker en mulighet til å bygge en gjensidig relasjon, samtidig som det er en god mulighet til å markedsføre organisasjonen (Skorstad, 2015). Rekrutterere bør imidlertid være oppmerksomme på at intervju som seleksjonsmetode har noen klare begrensninger. For det første vil formen på intervjuet kunne påvirke resultatet, ettersom søkerne kan la seg påvirke av antall intervjuere, hvilke spørsmål som stilles og måten de stilles på (Grimsø, 2004). De fleste jobbsøkere opplever derfor en-til-en intervju minst stressende, fordi de ofte er mindre formelle (Grimsø, 2004). Skorstad (2015) anbefaler imidlertid at kandidaten vurderes av flere intervjuere samtidig gjennom såkalt panelintervju, ettersom rekrutterere ofte både tolker og vektlegger informasjon ulikt (Grimsø, 2004). At flere rekrutterere er med på å vurdere søkerne kan derfor bidra til å øke sjansen for at jobbsøkerne vurderes på riktig grunnlag.

Grimsø (2004) viser videre til at gruppeintervju er ofte benyttet i større rekrutteringsprosesser hvor det kan være mange søkere. Denne intervjuformen har den fordel at rekrutterere kan vurdere søkerens atferd i forhold til kolleger (ibid.). Samtidig er det viktig å merke seg at den kan også påvirke og begrense søkerens atferd og informasjonsdeling (Grimsø, 2004). Grimsø (2004) advarer blant annet mot det hun kaller situasjonsbetinget atferd, hvilket innebærer at søkere som kan være utadvendte og sosiale blant venner kan fremstå som mer reservert og tilbakeholdne i situasjoner hvor de føler seg nervøse og utrygge. Likeledes påpeker Morgeson m.fl. (2007) at jobbsøkere tilpasser sin atferd og personlighet ut i fra det de tror arbeidsgiver ønsker og forventer.

Intervju som seleksjonsverktøy stiller derfor store krav til rekrutterere på flere måter. Skorstad (2015) påpeker blant annet viktigheten av å følge en bestemt intervjumal gjennom strukturerte

intervjuer, for å sikre at alle søkere vurderes på samme grunnlag. Videre er det gjort flere studier som understreker viktigheten av at rekrutterere fremstår som profesjonelle, vennlige, kompetente og imøtekommende (Connerley, 2013; Saks og Uggerslev, 2009; Uggerslev m.fl., 2012). Den vanligste feilen blant rekrutterere er derimot at de ofte lar magesfølelse og intuisjon være styrende (Skorstad, 2015). Det er derfor viktig at rekrutterere får god opplæring i praktisk gjennomføring av intervjuet, effektive intervjuteknikker og de psykologiske faktorene som påvirker intervjusituasjonen (Grimsø, 2004; Skorstad, 2015; Slaughter m.fl., 2014; Connerley, 2013). Selv om mange er av den oppfatning at erfaring kan kompensere for opplæring, viser forskning at dette ikke er tilfelle (Skorstad, 2015).

For å unngå at subjektive vurderinger blir avgjørende for seleksjonsfasen velger stadig flere bedrifter å benytte seg av arbeidspsykologiske testverktøy (Skorstad, 2015). I Norge er personlighetstester den vanligste formen blant disse, selv om Skorstad (2015) advarer om at også disse har sine begrensninger ettersom kandidaten tvinges til å beskrive seg selv gjennom predefinerte egenskaper. Bruken av slike tester fordrer derfor at rekrutterer har en gjennomgang av resultatet sammen med kandidaten, slik at vedkommende får en mulighet til å forklare bakgrunnen for sine valg (Skorstad, 2015). Allikevel har undersøkelser vist at personlighetstester er en av de minst favoriserte seleksjonsmetodene blant jobbsøkere (Hausknecht m.fl., 2004). Årsaken til dette er at andre seleksjonsmetoder gir bedre mulighet til å prestere, samt oppleves å ha høyere jobbrelevans (Gilliland, 1993; Skorstad, 2015).

Skorstad (2015) minner derfor om at formålet med rekrutteringsprosessen er ikke kun å gi søkerne en positiv opplevelse. Like viktig for utfallet av prosessen er det at rekruttererne lykkes med å gjøre en grundig kartlegging av søkerne kvalifikasjoner (ibid.). Dette skaper imidlertid et dilemma for rekruttererne som skal fungere som både ambassadører for organisasjonen, og samtidig stille spørsmål som kan oppleves som ubehagelige for søkeren. Flere forskere har derfor påpekt at det viktigste organisasjoner kan gjøre for å ivareta jobbsøkere underveis i rekrutteringsprosessen er å tilby tilstrekkelig med informasjon for å redusere søkerens usikkerhet underveis (Saks og Uggerslev, 2009; Schneider og Bowen, 1999; Burns m.fl., 2008).

2.4 Praktisk anvendelse av teoretisk rammeverk

Problemstillingen i denne oppgaven er todelt: “Hvordan påvirker rekrutteringspraksiser i Sparebank 1 SMN jobbsøkeres opplevelse av merkevaren, og hva kan forklare deres reaksjoner?” Første del av problemstillingen vil jeg derfor besvare i kapittel 4 og 5 ved hjelp av teorier knyttet til merkeopplevelser og employer branding. I kapittel 4 vil jeg belyse hvilke assosiasjoner jobbsøkerne hadde til organisasjonen i forkant av rekrutteringsprosessen, gjennom organisatoriske aktiviteter, organisatorisk informasjon og ikke-organisatoriske kilder. På den måten ønsker jeg å avdekke hvilken betydning tidligere inntrykk har hatt for søkerens evaluering av rekrutteringsprosessen. Videre vil jeg i kapittel 5 presentere søkerens beskrivelser av egne opplevelser knyttet Sparebank 1 SMNs fysiske miljø, møtet med bankens ansatte og evalueringen av dens seleksjonsmetoder. Gjennom tolkning og analyse av søkerens sanseinntrykk, følelser, kognisjoner og handlinger vil jeg således vurdere hvorvidt merkeopplevelsen har bidratt til å forsterke bankens arbeidsgiverimage.

Andre del av problemstillingen besvares i kapittel 6, der jeg vil drøfte mulige forklaringer på søkerens reaksjoner. Schneider og Bowens behovsmodell (1999) fremhever viktigheten av å ivareta menneskers trygghet, rettferdighetsfølelse og selvfølelse gjennom merkeopplevelsen. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i denne modellen for å forsøke å forstå bakgrunnen for søkerens reaksjoner.

Kapittel 3 Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere det metodiske rammeverket som er benyttet i arbeidet med å besvare oppgavens problemstilling. Jeg begynner med en kort redegjørelse for valg av metode og forskningsdesign. Deretter beskriver jeg prosessen med forberedelse og planlegging, innsamling av data og bearbeidelsen av dette i form av analyse og tolkning. Til slutt i kapittelet vil jeg drøfte kvaliteten på dette materialet, samt vurdere mulige etiske problemstillinger knyttet til oppgaven.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Denne oppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling: “Hvordan påvirker rekrutteringspraksiser i Sparebank 1 SMN jobbsøkeres opplevelse av merkevaren, og hva kan forklare deres reaksjoner?” Tjora (2012, s. 15) hevder at det metodiske rammeverket bør komme som en konsekvens av oppgavens problemstilling. Dette kapittelet har derfor til hensikt å forklare hvordan oppgavens problemstilling har vært avgjørende for både valg av metode og forskningsdesign.

Som det fremkommer av problemstillingen er Sparebank 1 SMN benyttet som case i denne oppgaven. Casestudier som tar utgangspunkt i organisasjoner søker å belyse sider ved den konkrete organisasjonen, og ikke de enkelte informantene (Thagaard, 2009). I denne oppgaven medfører det at jobbsøkerne er brukt som hovedkilder til informasjon, for å skape større teoretisk innsikt i hvilke merkevareopplevelser banken skaper gjennom rekrutteringsprosessen. Videre er casestudier spesielt egnet til å besvare hvordan- og hvorfor-spørsmål, ettersom slike avgrensede case gir god mulighet til å studere fenomener i sin naturlige sammenheng (Yin, 2014). Det er imidlertid viktig å merke seg at casestudier ikke nødvendigvis egner seg til å generalisere funn til en større populasjon, eller til å sammenlikne med andre tilsvarende undersøkelser (Yin, 2014).

Det har derimot heller ikke vært intensjonen med denne oppgaven, ettersom det finnes få studier med samme teoretiske utgangspunkt å sammenlikne med. Mens tidligere forskning har fokusert på hvordan ulike elementer ved rekrutteringsprosessen påvirker jobbsøkerne, slik som rettferdighetsprinsipper (Gilliland, 1993), rekrutterernes rolle (Uggerslev m.fl., 2009), symbolske kvaliteter (Lievens og Highhouse, 2003) eller betydningen av stillingsutlysningen (Roberson m.fl., 2005) forsøker denne oppgaven å vurdere verdien av *opplevelsen i seg selv*.

Det innebærer at hovedformålet med denne oppgaven har vært å få en inngående forståelse av jobbsøkernes erfaringer, hvilket har igjen vært utslagsgivende for valg av metode. Nilssen (2012) forklarer at kvalitative forskningsstudier er spesielt egnet for å gå i dybden, og således utforske og forstå sosiale fenomener. Dette gjelder særlig for dybdeintervjuer, i og med at de danner et godt grunnlag for å få innsikt i informanters erfaringer, tanker og følelser (Thagaard, 2009, s. 87). Det er også hovedårsaken til at jeg har valgt å benytte kvalitative dybdeintervju som metode.

Oppgavens utforskende formål har også hatt betydning for valg av forskningsdesign, ettersom kvalitativ forskning stiller krav til innlevelse, fleksibilitet og åpenhet hos forskeren (Thagaard, 2009). Det innebærer at jeg har valgt å tilnærme meg temaet på en åpen og fordomsfri måte, uten bruk av forhåndsdefinerte hypoteser (Kvale, 1997). Jeg har imidlertid valgt følge Yu og Cable (2012) sin anbefaling om å kartlegge informantenes tidligere inntrykk av subjektet det forskes på, for å avdekke eventuelle bias i kandidatenes grunnleggende holdninger.

Metodologisk sett er det derimot viktig å merke seg at denne kartleggingen kun har vært utført som en kortere del av intervjuet. Det innebærer at informantene kan ha både oversett og forsterket betydningen av enkelte kilder og deres informasjonsinnhold. Det er derfor viktig å understreke at denne oppgaven ikke har som mål å vurdere verken styrken i de ulike informasjonskildene, eller effekten av disse opp imot andre variabler.

Et annet viktig moment i planleggingen av forskningsprosjektet har vært å avklare hvorvidt det er samsvar i organisasjonens arbeidsgiverimage på tvers av avdelinger. Flere teoretikere innen markedsføring mener at et positivt arbeidsgiverimage er avhengig av at alle ansatte gjenspeiler de samme verdiene som merkevaren bygger på (Keller, 1993; Iglesias m.fl., 2011). Av den grunn har jeg valgt å ta utgangspunkt i rekrutteringsprosesser innenfor to ulike avdelinger i Sparebank 1 SMN.

Timing for gjennomføringen av intervjuene med jobbsøkerne har også vært sentralt i utformingen av forskningsdesign. Lievens m.fl. (2002) har blant annet etterlyst forskning som kan bidra til å avklare betydningen rekrutteringsprosessen har for jobbsøkernes beslutningstaking. For å lykkes med dette bør forskningsprosjektet gjennomføres før jobbsøkerne har påbegynt et eventuelt arbeidsforhold. En annen fordel med dette er at jobbsøkernes beskrivelser ikke påvirkes av erfaringer de har gjort seg gjennom arbeidsforholdet (Connerley, 2013). I tillegg understreker Rampl m.fl. (2014) hvor avgjørende følelser er for jobbsøkere som skal velge arbeidsgiver. Av den grunn har jeg valgt å intervju

søkerne like etter andregangsintervjuet, mens opplevelsene enda har vært relativt ferske. Samtidig viser tidligere forskning at kandidatopplevelsen gjerne påvirkes av selve rekrutteringsutfallet, slik at søkere som får avslag gjerne er mer kritiske til rekrutteringsprosessen (Ryan & Ployhart, 2000; Gilliland, 1993). Ved å gjennomføre intervjuene før avslagene ble gitt, har jeg unngått slike eventuelle bias.

3.2 Planlegging og forberedelse

Yin (2014) anbefaler at en begynner casestudier med en større litteraturgjennomgang for å vurdere relevante og aktuelle problemstillinger. Det ligger derfor mye arbeid bak denne oppgaven med å gjøre seg kjent med tidligere forskning innen både employer branding, rekruttering, markedsføring og merkeopplevelser. Til dette benyttet jeg søkeverktøy som Google scholar, Google books, Bibsys, samt flere databaser tilgjengelige gjennom Nord universitet. Jeg valgte derfor å begynne arbeidet med oppgaven med å skrive det teoretiske rammeverket, slik at dette har fungert som en referanseramme for det videre arbeidet.

3.2.1 Valg av problemstilling og case

Jeg begynte arbeidet med denne oppgaven våren 2016, og var da innstilt på å gjennomføre undersøkelsen i Trondheim kommune. På dette tidspunktet jobbet jeg ut fra en problemstilling om hvilket employer branding-budskap organisasjonen formidler gjennom rekrutteringsprosessen. Etter hvert som jeg begynte å gjøre research på kommunens arbeid med employer branding og rekrutteringsprosesser, ble det klart at størrelsen på organisasjonen gjorde at det var få felles retningslinjer på både employer branding og rekruttering. Av den grunn ble det nødvendig å endre valg av case. I tillegg har oppgavens størrelse medført at jeg har måttet snevre inn problemstillingen underveis. Thagaard (2009) påpeker at arbeidet med problemstillingen er en kontinuerlig prosess gjennom hele forskningsprosjektet, og at slike endringer derfor er å forvente. Utfordringen er derfor å finne frem til en problemstilling som er tydelig nok til å avgrense oppgaven metodisk og teoretisk, samtidig som den er åpen nok til at forskeren kan forfølge interessante temaer underveis (ibid). Jeg opplever at min endelige problemstilling slik den er formulert i denne oppgaven, oppfyller begge disse kravene.

For å etablere kontakt med en ny organisasjonen som kunne benyttes som case, jobbet jeg ut fra fire kriterier. Erfaringen min med Trondheim kommune hadde fått meg til å innse at det

ofte er større fokus på employer branding i det private næringsliv, og jeg begynte derfor å lete blant lokale bedrifter i Trondheimsområdet. Ettersom jeg var avhengig av at bedriftene ville gjennomføre minst to rekrutteringsprosesser i løpet av prosjektet, valgte jeg å fokusere på organisasjoner med minst 50 ansatte. I tillegg var det et kriterium at bedriften skulle ha etablerte rutiner for rekruttering, og jeg fokuserte derfor på bedrifter med en egen HR-avdeling. Sist, men ikke minst, var det viktig for meg å opprettholde egen objektivitet og jeg valgte derfor å utelukke bedrifter hvor jeg selv hadde vært arbeidstaker eller –søker. På bakgrunn av dette endte jeg opp med å ta kontakt med fem lokale organisasjoner.

Når valget til slutt falt på Sparebank 1 SMN skyldtes dette først og fremst deres evne til å gi positiv og rask respons. Videre anså jeg det som et pluss at organisasjonen har et klart fokus på employer branding, om enn ikke nødvendigvis på et høyere strategisk nivå. I tillegg var HR-ansvarlig for rekruttering i Sparebank 1 SMN villig til å operere som kontaktperson, hvilket har forenklet planlegging og gjennomføring av prosjektet. Gjennom kontakten med denne kontaktpersonen har jeg blant annet fått informasjon om bankens arbeid med rekruttering og employer branding, samt tilgang til rutinebeskrivelser og presentasjonsmateriale som benyttes i rekrutteringsprosessen.

3.2.2 Utvalg av informanter

Det var også gjennom denne kontaktpersonen at jeg fikk etablert kontakt med informantene, både jobbsøkere og banksjefer. Det foregikk ved at jeg sammen med HR-ansvarlig gikk gjennom de planlagte rekrutteringsprosessene i banken og vurderte hvilke avdelinger som ville være mest aktuelle å følge. Med hensyn til reisevei, tidsplan, antall søkere og anonymitet på informantene ble vi sammen enige om to avdelinger som ville være hensiktsmessige å studere. For å anonymisere disse har jeg valgt å kalle de avdeling A og avdeling B. HR-ansvarlig tok så kontakt med banksjefene i disse to avdelingene, slik at jeg fikk gjennomført intervju på begge disse før jeg intervjuet jobbsøkerne. Jobbsøkerne ble utvalgt ved at HR-ansvarlig forespurte dem muntlig i forbindelse med andregangsintervjuet. Samtlige av de syv jobbsøkerne som ble spurt om å delta i prosjektet svarte ja til dette. Tre av søkerne var fra avdeling A og fire fra avdeling B. For å sikre at jobbsøkere har et mest mulig objektivt syn på bedriften har det vært et utvalgsriterium at søkerne ikke har vært tidligere ansatt eller deltatt i andre rekrutteringsprosesser i Sparebank 1 SMN.

Jobbsøkerne er i alderen 21 til 36 år, hvorav de tilknyttet avdeling A er litt eldre, med bredere og lengre yrkeserfaring. Jobbsøkerne til avdeling B er alle studenter ved BI eller Handelshøyskolen i Trondheim, som har søkt deltidsjobb ved siden av studier. Ettersom HR-ansvarlig kjenner identiteten til samtlige informanter har jeg valgt å anonymisere dem i størst mulig grad. Det innebærer at selv om tre av søkerne er kvinner har jeg valgt å omtale alle søkerne med subjeksformen 'han'. I tillegg har jeg valgt å ikke knytte sitater opp mot alias eller identitetsnummer, som kan gjøre det enklere å knytte erfaringer opp mot enkeltpersoner. Etter avtale med informantene har jeg dessuten valgt å utelate informasjon om avdelingstilhørighet i presentasjonen, med mindre det er relevant for analysen.

3.2.3 Intervjuguide

Et viktig ledd i forberedelsene til denne oppgaven har vært utarbeidelsen av intervjuguider. Ettersom intervjuene med HR-ansvarlig, banksjefer og jobbsøkere har hatt ulike formål og fokus, valgte jeg å lage tre forskjellige intervjuguider (vedlegg 3, 4 og 5). Intervjuguidene til HR-ansvarlig og banksjefer har vært uforandret underveis i prosessen, mens den til jobbsøkerne har blitt redigert underveis i prosessen. Det innebærer at spørsmål har blitt lagt til, omformulert eller utelatt etter hvert som jeg har tilegnet meg ny kunnskap rundt temaet. Dette er i tråd med Tjoras (2012) påstand om at informantenes betraktninger kan benyttes til å innsnevre forskningen etter hvert som prosjektet utvikler seg. Det er videre nyttig å bemerke at ettersom problemstillingen har endret seg underveis i prosjektet, har dette gjort at enkelte av spørsmålene i intervjuguiden fremstår som irrelevante ut i fra oppgavens nåværende tema.

I utarbeidelsen av intervjuguidene valgte jeg å benytte ferdig formulerte spørsmål, kombinert med en hjelpeguide i stikkordsform (Tjora, 2012). Videre besluttet jeg å sortere spørsmålene ut i fra følgende fem temaer: *tidligere inntrykk, sanseintrykk, kognisjoner, følelser og handlinger*. Jeg har bevisst valgt å benytte åpne spørsmål, for å unngå å påvirke eller lede informantene i sine besvarelser. Under spørsmålet om sanseintrykk valgte jeg derimot å benytte spesifikke stikkord for å spisse spørsmålet og trigge informantenes hukommelse. Årsaken til dette er at informantene kan ha vanskeligheter med å huske spesifikke detaljer i retrospekt.

3.4 Innsamling av data

Thagaard (2009, s. 103) hevder at den personlige kontakten som utvikles i intervjusituasjonen er en viktig del av metodikken, ettersom denne vil kunne påvirke hvorvidt intervjueren er i stand til å innhente sannferdig og relevant informasjon. For å legge opp til en god og tillitsfull atmosfære valgte jeg derfor å følge Tjoras (2012) anbefaling om å benytte enkle åpnings spørsmål for å skape en mykere innledning på intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført på flere lokasjoner tilknyttet informantenes arbeids- og studiested. Et av intervjuene ble også gjennomført hjemme hos en av jobbsøkerne. For å kunne konsentrere meg om flyten i samtalen og informasjonen som ble gitt, valgte jeg med samtykke fra informantene å bruke lydopptaker under samtalene (Tjora, 2012). På denne måten forsikret jeg meg om at jeg fikk med meg nyansene i jobbsøkernes beskrivelser. I tillegg medførte det en klar fordel ved at jeg hadde mulighet til å gå tilbake til den opprinnelige empirien senere i analysearbeidet.

Underveis i intervjuet benyttet jeg meg av positive tilbakemeldinger og relevante oppfølgingsspørsmål for å få informantene til å slappe av og fortelle så åpent og ærlig om sine opplevelser (Thagaard, 2009). I tillegg valgte jeg å benytte en semistrukturert form på intervjuene for å skape en naturlig rytme og rom for ulike utdypninger.

3.5 Analyse og tolkning

Jeg begynte analysearbeidet med å lytte gjennom intervjuene, samtidig som jeg hadde utskriften foran meg. Dette gjorde jeg flere ganger for å forsikre meg om at jeg hadde forstått det som var blitt sagt, og at jeg hadde fått registrert viktige nyanser i fremstillingen. Deretter begynte jeg å se nærmere på de enkelte utsagnene, mens jeg stilte meg spørsmålet 'hva er det *egentlig* informantene forsøker å si?' For å besvare dette spørsmålet valgte jeg å benytte memoskriving til å notere egne hypoteser, mulige sammenhenger, nøkkelord og alternative tolkninger (Nilssen, 2012). Disse notatene ble hyppig benyttet i den senere analysen for å forsikre meg om at jeg hadde ivaretatt informantenes perspektiv, og ikke latt meg styre av det teoretiske rammeverket.

Neste steg i analysearbeidet besto i å opprette koder, ved å bruke ord og uttrykk direkte fra empirien som omhandlet interessante og relevante funn knyttet til problemstillingen (Tjora, 2012). Tjora (2012) hevder at en god syretest for koder er hvorvidt disse kunne vært notert i

forkant av intervjuet, eller om de *bare* kunne vært utviklet direkte fra empirien. Med dette som utgangspunkt endte jeg opp med et tekstnært kodesett som jeg samlet i et eget dokument. Disse sorterte jeg videre i ulike kategorier som var relevante ut i fra problemstillingen (ibid.). Ved å fargekode de ulike intervjuene forsikret jeg meg om at jeg kunne gå tilbake til den opprinnelige empirien underveis, for å sikre at sitater ikke ble feiltolket eller tatt ut av kontekst. På bakgrunn av dette endte jeg opp med følgende 12 kategorier: Tilsiktet image, tidligere inntrykk, oppfattet budskap, gruppeintervju, personlighetstest, fysisk miljø, rekrutterere, etterlatt inntrykk, stillingsandel, motivasjon, rekrutteringspraksiser og handlinger. Noen av disse oppsto på grunnlag av teorien, slik som tilsiktet image, fysisk miljø og handlinger, mens andre kategorier ble til gjennom selve empirien. Blant disse var stillingsandel, motivasjon, gruppeintervju og personlighetstest.

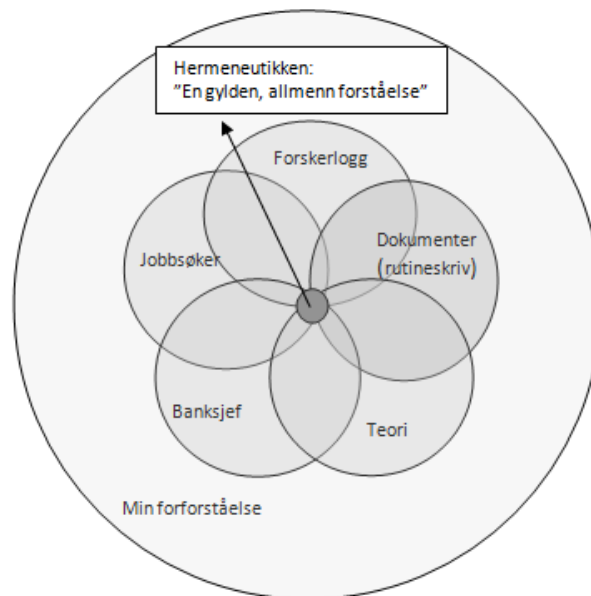
Tjora (2012) anbefaler imidlertid å begrense seg til 3-6 temaer som både besvarer problemstillingen, og fremhever interessante funn fra empirien. Problemet med å begrense temaene løste seg derimot delvis selv, ved at endringer i problemstilling medførte at det ble naturlig å slette noen av kategoriene, deriblant tilsiktet image og oppfattet budskap. I tillegg ble det tydelig etter hvert i prosessen at flere av kategoriene innbefattet samme tema, slik at det var naturlig å slå de sammen. For eksempel ble gruppeintervju og personlighetstester sammenslått med rekrutteringspraksiser. Som et resultat endte jeg opp med følgende fire temaer:

- Merkevaren Sparebank 1 SMN
- Ivaretagelse av søkere
- Avgjørende inntrykk
- Arbeidsgiverimage

Gjennom hele tolkningsarbeidet har jeg latt meg inspirere av hermeneutisk fortolkning, slik den presenteres av Kvale (1997) og Nilssen (2012). Kvale (1997, s. 56) påpeker blant annet at formålet med hermeneutisk fortolkning er å komme frem til en gylden og allmenn forståelse av en teksts betydning. Det innebærer at en må gå dypere inn i informantenes konkrete utsagn for å finne frem til bakenforliggende begrunnelser, holdninger og refleksjoner som kan belyse det som blir sagt (Nilssen, 2012). For å oppnå dette beveger forskeren seg hele tiden mellom helhet og deler, samt mellom det som blir fortolket og konteksten (Nilssen, 2012, s. 73). Denne prosessen med å gå frem og tilbake mellom teori, empiri og ens egen forforståelse kalles den hermeneutiske sirkel eller spiral (Nilssen, 2012). Begrepet spiller på at tolkning aldri vil være en lineær prosess (ibid.). Det er derfor videre viktig å merke seg at en

hermeneutisk sirkel er ikke tenkt som en lukket form, hvor meningen er konstituert fra begynnelsen (ibid.). Tvert imot vil et svar lede til nye spørsmål, som igjen leder til en ny forståelse (ibid.).

Jeg valgte derfor tidlig i prosessen å lage en figur som kunne påminne meg om de ulike perspektivene som danner grunnlaget for en slik forståelse i denne studien (figur 1). I figur 1 danner min egen forforståelse et bakteppe for hele tolkningsarbeidet, hvilket er et viktig fortolkningsprinsipp i hermeneutikken (Kvale, 1997). Det har allikevel vært et viktig for meg å forsøke å heve meg over dette i størst mulig grad, ved å vurdere *andre mulige* tolkninger av enkeltutsagn og sammenhenger. Det å vekselvis tilnærme meg datamaterialet fra ulike perspektiver har i så måte vært svært nyttig.



Figur 1: Min forståelse av den hermeneutiske sirkel, med utgangspunkt i denne studien

3.6 Evaluering av forskningsprosjektets kvalitet

Når en skal vurdere kvaliteten ved et forskningsprosjekt snakker en gjerne om reliabilitet og validitet (Kvale, 1997; Thagaard, 2009; Tjora, 2012; Nilssen, 2012). Reliabilitet oversettes gjerne med pålitelighet, og er knyttet til hvorvidt studien er gjennomført på en troverdig og tillitvekkende måte (Tjora, 2012; Thagaard, 2009). Validitet derimot er knyttet til gyldigheten ved den tolkningen som er gjort, og hvorvidt rapporten oppleves som holdbar av både informanter og andre lesere (Thagaard, 2009). Fog (1994) sier at det er vanskelig å skille

mellom pålitelighet og gyldighet i kvalitativ forskning, fordi pålitelighet er en forutsetning for gyldighet. Jeg har derfor valgt å ikke skille mellom disse begrepene i min redegjørelse for kvaliteten ved denne oppgaven.

For å oppnå pålitelighet og gyldighet innen kvalitativ forskning er det avgjørende at forskeren redegjør for hvilke perspektiver som er lagt til grunn for forskningsdesign og analyse (Thagaard, 2009; Tjora, 2012). Videre påpeker Nilssen (2012) at metodebeskrivelsen bør være utdypende nok til at leseren får en forståelse for hvordan analysearbeidet har foregått, spesielt med tanke på utviklingen av kategorier. Med bakgrunn i dette har jeg gjennom dette kapittelet valgt å gi en detaljert beskrivelse av både planlegging, innsamling og bearbeidelse av datamaterialet.

Videre er reliabilitet og validitet avhengig av at de funn som presenteres er sannferdige og konsistente med det opprinnelige datamaterialet (Nilssen, 2012). Som tidligere påpekt har jeg derfor valgt å ta lydopptak av intervjuene (Tjora, 2012). Likeledes valgte jeg å transkribere opptakene selv, for å sikre at datamaterialet ble gjengitt ordrett (Kvale, 1997). Thagaard (2009) påpeker dessuten at reliabiliteten kan styrkes ved at flere forskere diskuterer forskningen underveis. Selv om jeg har vært alene i arbeidet med dette prosjektet har jeg allikevel hatt god hjelp i å diskutere avgjørende beslutninger med veileder. For å gjøre veileder kjent med innholdet i empirien valgte jeg dessuten å benytte en stor grad av direkte sitater i første utkast.

Et annet viktig moment knyttet til kvaliteten på datamaterialet er relasjonen mellom intervjuer og informant (Kvale, 1997). Jeg har derfor vært svært bevisst på min egen rolle og forsøkt etter beste evne å skape en avslappet og tillitsfull atmosfære. Det at jobbsøkerne har valgt å være ærlige rundt både positive og negative elementer ved rekrutteringsprosessen indikerer at jeg har lyktes med dette. Følelig har det også vært viktig for meg å ivareta denne tilliten ved å sørge for at sitater ikke har blitt tatt ut av sin opprinnelig kontekst (Thagaard, 2009).

Det er imidlertid viktig å merke seg at jeg av hensyn til oppgavens tidsramme og omfang har måttet begrense utvalget av informanter. Denne studien er derfor et casestudium med utgangspunkt i to konkrete rekrutteringsprosesser i Sparebank 1 SMN. Videre har jeg begrenset oppgaven til kun å innbefatte søkere som gikk videre til andregangsintervju. Som et resultat har jeg ikke intervjuet søkere som ikke har blitt innkalt til intervju, eller som ikke gikk videre etter førstegangsintervjuet. Videre har jeg heller ikke intervjuet samtlige av søkerne som gjennomførte andregangsintervju i avdeling B. Jeg kan derfor ikke hevde å ha

oppnådd metning i datamaterialet (Tjora, 2012; Kvale, 1997). Av den grunn vil denne studien ha begrenset overførbarhetsverdi (ibid.). Formålet med denne oppgaven har derimot ikke vært å generalisere, men tvert imot å utvikle en dypere forståelse for rekrutteringsprosessen som en potensiell merkeopplevelse. På den måten er det ønskelig at studien kan bidra til ny teoretisk innsikt.

3.7 Etske betraktninger

Det har vært et overordnet mål for denne studien at den skal overholde forskningsetiske standarder. Det innebærer blant annet at forskningsprosjektet er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) i forkant av innsamlingen av data. Videre er det innhentet *informert samtykke* fra samtlige informanter, der det er presisert at deltakelse er frivillig og at deltakerne kan trekke seg også i etterkant av innsamlingen (Tjora, 2012). For å være sikre på at alle informantene hadde forstått både formålet med prosjektet og hvordan det ville bli benyttet, valgte jeg å gå gjennom informasjonsskrivet sammen med dem i forkant av intervjuene (Thagaard, 2009). Ettersom samtlige informanter er myndige med norsk som førstespråk er jeg derfor trygg på at de har forstått hva et slikt samtykke innebærer.

Temaet i denne undersøkelsen regnes ikke som et følsomt eller sensitivt tema, men det er allikevel viktig å være bevisst på at gjenkjennelse kan oppleves som en belastning for informantene (Nilssen, 2012). I denne studien er dette spesielt relevant siden rekruttering av informanter har foregått gjennom HR-ansvarlig. Av den grunn har det vært spesielt viktig for meg å anonymisere informantene, slik jeg har beskrevet i begynnelsen av dette kapitlet (Thagaard, 2009; Nilssen, 2012).

Et annet viktig forskningsetisk prinsipp er at en følger god henvisningsskikk for å sørge for etterprøvbarhet og gi et grunnlag for videre forskning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, www.etikkom.no). Av den grunn har jeg lagt vekt på å være nøyaktig og konsekvent i mine kildereferanser.

Sist, men ikke minst er det et prinsipp innen forskningsetikken at studiet bør ha en nytteverdi (Kvale, 1997). Med tanke på at merkeopplevelsen gjennom rekrutteringsprosesser er et lite kartlagt forskningsfelt har derfor dette prinsippet vært avgjørende for både valg av tema og forskningsdesign.

Kapittel 4 Jobbsøkernes tidligere inntrykk av Sparebank 1 SMN

Dette kapittelet har til hensikt å presentere hvilken forforståelse jobbsøkerne har hatt av banken, ettersom denne vil kunne påvirke deres forventninger til –og påfølgende evaluering av rekrutteringsprosessen (Collins, 2007; Kanar m.fl., 2010; Yu og Cable, 2012). Jeg vil derfor presentere jobbsøkernes tidligere kjennskap til Sparebank 1 SMN gjennom *ikke-organisatoriske kilder, organisatorisk informasjon og organisatoriske aktiviteter* (Lievens og Slaughter, 2016).

4.1 Inntrykk skapt gjennom ulike kilder

I motsetning til rekrutterere som representerer bedriften tildeles uttalelser fra *ikke-organisatoriske kilder* større troverdighet, ettersom disse ikke har en egeninteresse i å overselge bedriften (Lievens og Slaughter, 2016; Kanar m.fl., 2010). Flere av jobbsøkerne fortalte at de hadde familiemedlemmer eller venner som jobbet i Sparebank 1 SMN, og en av informantene påpekte at det hadde bidratt til å gjøre banken til et naturlig førstevalg for ham. Likeledes beskrev de andre søkerne informasjonen fra disse bekjentskapene som overveiende positiv gjennom stikkord som “stort fokus på teamarbeid”, “gode målesystemer”, “målrettet og ambisiøs arbeidsgiver”, “trivsel og godt arbeidsmiljø”, “ordnede forhold” og “ivaretagelse av ansatte”.

Flere av jobbsøkerne hadde selv vært kunder i Sparebank 1 SMN, og på den måten fått kjennskap til banken. Ettersom det er banken selv som er opphav til denne informasjonen, regnes den som *organisatorisk informasjon* (Lievens og Slaughter, 2016). Søkerne forklarte hvordan disse møtene med banken hadde bidratt til å gi de et godt innblikk i bankens produkter og dens arbeidsmetoder. Inntrykket fra denne informasjonen beskrev de som i tråd med det de forventet seg av en bank. En av søkerne påpekte imidlertid at relasjonen kunden har med sin finansrådgiver vil ofte være avgjørende for hvilket inntrykk kunden får av banken. Dette understreker også hvor viktig ansattes handlinger og prestasjoner er for både økonomisk resultat og omdømme. Flere av jobbsøkerne fortalte også at de i forbindelse med søknadsprosessen hadde gjort seg kjent med organisasjonens verdigrunnlag, hvilket bidro til å forsterke inntrykket av Sparebank 1 SMN som en “jordnær og profesjonell arbeidsgiver”.

Blant *organisatoriske aktiviteter* trakk de tre jobbsøkerne til avdeling A særlig frem bankens samfunnsansvar som en viktig informasjonskilde. En av søkerne presiserte at nettopp dette

hadde bidratt til å gjøre Sparebank 1 SMN spesielt interessant for ham. Flere av jobbsøkerne understreket også at nettopp dette samfunnsansvaret bidro til å forsterke bankens posisjon i lokalsamfunnet og dermed styrke bankens rennommé. Søkerne i begge avdelingene mente også at banken hadde et generelt godt omdømme, og beskrev dette som viktig både med hensyn til ansattes arbeidsmiljø og for organisasjonens arbeidsgiverimage. Studentene som søkte jobb i avdeling B fremhevet spesielt Sparebank 1 SMN sin bedriftspresentasjon på Handelshøyskolen som en viktig årsak til at de hadde fått et positivt inntrykk av banken. Det viser at organisasjoner som deltar på slike arrangementer bidrar til å utmerke seg blant sine konkurrenter, og organisatoriske aktiviteter kan derfor ha stor betydning for arbeidsgiverimage.

4.2 Jobbsøkernes forforståelse av merkevaren Sparebank 1 SMN

Samtlige av informantene var tydelige på at tidligere inntrykk hadde vært overveiende positivt, skjønt i varierende grad hos den enkelte. De som var mest positive i sine beskrivelser av tidligere inntrykk fremhevet spesielt organisatoriske aktiviteter og ikke-organisatoriske kilder som avgjørende for dette inntrykket.

Slik jeg ser det er det ingenting som tilsier at kandidatenes tidligere assosiasjoner skal ha påvirket deres erfaringer med bedriftens rekrutteringspraksis i negativ retning. Det er imidlertid viktig å presisere at informantenes positive beskrivelser ikke utelater at negativ informasjon kan ha medført at andre kvalifiserte søkere har unnlatt å søke.

Av hensyn til oppgavens omfang og størrelse ble det bare gjennomført et intervju med jobbsøkerne, hvilket fant sted like etter andregangsintervjuet. Det bidro til at et par av søkerne ga uttrykk for at det var vanskelig å beskrive nøyaktig hvilket bilde de hadde hatt av Sparebank 1 SMN forut for rekrutteringsprosessen. Repstad (1997) forklarer at problemet med slike retrospektive intervju er at det er vanskeligere å erindre tanker og følelser, enn det er å huske konkrete hendelser. Det gjør det videre utfordrende å sette et klart skille mellom tidligere inntrykk og inntrykk skapt gjennom rekrutteringsprosessen. I kapittel 6.4 vil jeg allikevel drøfte hvilken betydning søkerens forforståelse kan ha hatt for den totale merkeopplevelsen.

Kapittel 5 Presentasjon av datamaterialet: rekrutteringsprosessen som merkeopplevelse

Dette kapittelet har til hensikt å presentere interessante funn knyttet til rekrutteringsprosessen i Sparebank 1 SMN som merkeopplevelse. Gjennom søkerens beskrivelser av de fire dimensjonene *sanseinntrykk, følelser, kognisjoner og handlinger*, ønsker jeg å fremheve positive og negative faktorer ved rekrutteringsprosessen som har påvirket utfallet av opplevelsen. Dette vil jeg gjøre ved å drøfte kandidatens egne erfaringer knyttet til de ulike seleksjonsmetodene, samt møte med Sparebank 1 SMNs ansatte og organisasjonens fysiske miljø.

5.1 Et godt førsteinntrykk

Jobbsøkerens beskrivelser av sanseinntrykk tar utgangspunkt i deres møte med bankens fysiske miljø gjennom førstegangsintervjuet. Intervjuene til avdeling A ble gjennomført i bankens lokaler, som er langt enklere i utforming og interiør enn hovedkontoret til Sparebank 1 SMN i Trondheim sentrum, der intervjuene til avdeling B ble avholdt. Av den grunn har opplevelsen vært nokså ulik blant de to informantgruppene.

Samtlige av jobbsøkerne til avdeling A er relativt sindige i sine beskrivelser av bankens fysiske miljø. De beskriver lokalene som “lyse og greie” og “pene og ryddige”, men bruker få superlativer. En av informantene beskriver sanseinntrykkene fra førstegangsintervjuet slik:

“Altså, jeg fikk ikke noen store overraskelser på veien. Jeg satt jo i inngangspartiet der og ventet, og der er det nå litt sånn typisk bank..ryddig og litt sånn fancy møbler å sitte i”.

Sitatet beskriver at informanten har noen forventninger til hvordan en bank bør være, og at sanseinntrykkene i stor grad har bekreftet disse.

Det er imidlertid interessant å merke seg at en av søkerne forklarte at størrelsen på møterommene i første- og andregangsintervjuet hadde hatt en betydning for opplevelsen av samspillet med rekruttererne. Det første intervjuet hadde vært inne på et mindre møterom, der han opplevde at avstanden til de to rekruttererne ble passe stor, slik at samtalen fløt behagelig. I det andre intervjuet ble det derimot benyttet et større møterom, noe som gjorde at rekruttererne ble sittende lengre unna. Vedkommende opplevde således at også dialogen ble mer anstrengt. Dette viser at de fysiske rammene for intervjuet ikke bare kan ha betydning for inntrykket av bedriften, men også påvirke hvilken opplevelse søkerne sitter igjen med.

Søkerne til avdeling B gir på sin side uttrykk for sterkere sanseinntrykk gjennom førstegangsintervjuet. En av informantene beskrev hvordan det fysiske miljøet fikk ham til å føle seg veldig liten og ydmyk da han kom inn i lokalet. Den samme søkeren presiserte imidlertid at han opplevde bankens ansatte, –både resepsjonist og rekruttere, – som veldig hyggelige og imøtekommende, hvilket fikk ham til å følge seg velkommen. Selve lokalene beskrev jobbsøkerne til avdeling B som “lyse”, “ryddige”, “moderne”, “labyrintaktige” og “imponerende”. En av jobbsøkerne forklarte hvordan dette bidro til å gi et profesjonelt inntrykk av banken som organisasjon:

“Bare det med interiøret har jo veldig mye å si for hvor profesjonell banken virker. Hvis det hadde vært et slitent kjellerlokale, så ville jeg fått et dårligere inntrykk med en gang.”

En annen av søkerne bekreftet dette og forklarte også hvordan det fikk Sparebank 1 SMN til å fremstå som en enda mer attraktiv arbeidsplass:

“Jeg tenker at man føler seg jo litt privilegert hvis man får lov til å jobbe på en så fin arbeidsplass! Altså, de har jo litt høy standard, føler jeg.”

Alle jobbsøkerne i avdeling B la vekt på at det var mange mennesker “som løp rundt i gangene” og som bidro til å gi inntrykk av en stor arbeidsplass med høy aktivitet. En av søkerne beskrev det slik:

“Jeg fikk inntrykk av at det var mye som skjedde der. Alle var veldig høflige og hilste på hun i resepsjonen, og det så ikke ut som det var noe ovenfra-og-ned holdninger, der, hvert fall”.

Sitatet beskriver hvordan kandidaten tolker ansattes væremåte som beskrivende for arbeidsmiljøet. Det viser hvordan jobbsøkerne også innhenter informasjon om organisasjonen gjennom observasjoner av andre ansatte i det fysiske miljøet. Dette er interessant ettersom tidligere forskning har primært fokusert på rekruttereres betydning som signaler på arbeidsmiljø og kollegiale atferdsmønstre (Slaughter m.fl., 2014; Saks og Uggerslev, 2009; Lievens og Slaughter, 2016; Connerley, 2013). Jobbsøkerens beskrivelser viser imidlertid viktigheten av at organisasjoner er bevisst på at alle bedriftens ansatte vil kunne være med å forme et inntrykk av organisasjonen som arbeidsplass.

5.2 Rekrutterere som merkevarebyggere

Samtlige av jobbsøkerne beskrev relasjonen med rekruttererne som svært avgjørende for deres opplevelse av rekrutteringsprosessen. Flere av søkerne forklarer videre hvordan de har tolket rekrutterernes atferd som en pekepinn på hvordan det vil være å jobbe i Sparebank 1 SMN. En av jobbsøkerne beskriver hvordan rekruttererne spøkte og lo med hverandre, hvilket ga han inntrykk av et trivelig arbeidsmiljø med stor takhøyde. Andre beskrev hvordan måten banksjefene fremstilte stillingen på, ga de inntrykk av profesjonalitet og kompetanse. Dette er i tråd med signalteori, som understreker betydningen ansatte har for det generelle inntrykket av organisasjonen (Slaughter m.fl., 2014; Saks og Uggerslev, 2009; Lievens og Slaughter, 2016; Connerley, 2013). I så måte er det interessant å merke seg at samtlige av jobbsøkerne til avdeling A fremhevet at det var særlig positivt at medarbeideren deltok i førstegangsintervjuet, ettersom det både ga et klarere bilde av stillingen, samtidig som de fikk et bedre inntrykk av det kollegiale miljøet.

Jobbsøkerne var enstemmig positive i sine beskrivelser av bankens rekrutterere, spesielt gjennom førstegangsintervjuet. De beskrev dem som “profesjonelle”, “joviale”, “imøtekommende”, “varme” og “jordnære”. Videre forklarte informantene hvordan humor, small talk og kaffeservering bidro til å skape en avslappet atmosfære både før og under intervjuet. En av kandidatene sa det slik:

“Jeg følte at jeg fikk et veldig godt inntrykk og følte meg veldig trygg hos dem. Følte at det her var ordentlige folk”.

Funnene fra intervjuene viser at andregangsintervjuet har hatt en litt annen form, slik at det kan ha bidratt til å legge en liten demper på stemningen. Følgende sitat beskriver ulikhetene mellom de to intervjuene, sett fra en av kandidatene sitt ståsted:

“Det ble en veldig bra stemning på det første intervjuet, så det gjorde at jeg både følte meg velkommen, og at det var lett å snakke. Det var et litt annet intervju når hun fra HR-avdelinga var med, for da var det hun som skulle styre intervjuet og ikke banksjefen. (...) De andre kunne liksom snakke med og nikke og smile og være veldig med på det jeg sa, mens hun var mye mer nøytral. Så jeg visste ikke helt hvor jeg hadde henne, og visste ikke helt hvordan jeg skulle lese henne. Det gjorde det... det ble kanskje litt mer stivt av det.”

Informanten beskriver hvordan rekrutterernes atferd har hatt betydning for hans prestasjon, ettersom den gode stemningen i førstegangsintervjuet gjorde det lettere å uttrykke seg.

Grimsø (2004) påpeker at intervjuere kan redusere kandidaters nervøsitet gjennom blikkontakt, aktiv lytting og ved å respondere på det kandidaten forteller. Det medfører at rekruttererens atferd kan spille en avgjørende rolle for kandidatens prestasjon, hvilket igjen kan forsterke inntrykket av en rettferdig prosess. Det er dette Schneider og Bowen (1999) kaller *interaksjonell rettferdighet*. En annen av jobbsøkerne understreket nettopp dette poenget:

“Det handler jo om litt sånne små ting som at de faktisk spør på en hyggelig måte og at de tillater seg å smile. Det er viktig, for det er sånt et lite verktøy for å skape mye mer ro hos kandidaten som blir intervjuet.”

For de aller fleste av jobbsøkerne var det først i intervjuet at de fikk en detaljert beskrivelse av stillingen, og informantene forklarte at de opplevde at rekruttererne ga et helhetlig og realistisk bilde av dette. Flertallet av søkerne opplevde at det å bli gjort oppmerksomme på både positive og negative sider ved jobben var både nyttig og interessant. En av informantene uttrykte at han på den måten fikk mulighet til å vurdere om det daglige arbeidet ville gi ham de utfordringen han var ute etter. Jobbsøkerne var også samstemte på at rekrutterernes fremstilling av arbeidet bidro til å gjøre jobben enda mer attraktiv.

For jobbsøkerne til avdeling B ble stillingsbeskrivelsen i førstegangsintervjuet ekstra avgjørende, ettersom det var første gang de fikk informasjon om stillingsandelen (21 timer per uke). Flertallet av søkerne uttrykte at timeantallet representerte en klar utfordring i forhold til tidkrevende studier som de følte de måtte prioritere. En av kandidatene beskrev hvordan det bidro til at motivasjonen sank da vedkommende fikk høre stillingsandelen. Etter hvert som rekruttererne fortalte mer om innholdet i stillingen begynte imidlertid dette å veie opp for den negative informasjonen, slik at vedkommende etter gruppeintervjuet følte seg veldig usikker på hva han burde gjøre. Videre forklarte flertallet av informantene fra avdeling B at de neppe ville ha søkt dersom stillingsandelen hadde vært oppgitt i utlysningen. Av den grunn mente flere at det hadde vært taktisk lurt av banken å gjøre det på denne måten. En av søkerne påpekte imidlertid at dette medførte sløsing av ressurser fra banken sin side, ettersom de “tar kanskje inn folk på intervju som de ikke nødvendigvis trenger å ta inn.”

5.3 Et følelsesladet møte med Sparebank 1 SMNs seleksjonsmetoder

Til tross for rekrutterernes innsats beskrev allikevel søkerne til avdeling B førstegangsintervjuet som en blandet opplevelse. Årsaken til dette var at formen på gruppeintervjuet opplevdes både fremmed og krevende for flere av informantene. I følge banksjef 2 har tilbakemeldingene fra tidligere kandidater vært udelt positive i forhold til gruppeintervju som seleksjonsmetode, ettersom de har opplevd det som “lærerikt” og “gøy”. Det er derfor interessant å merke seg at intervjuene med jobbsøkerne til avdeling B tegner et mer nyansert bilde av gruppeintervjuet.

Ingen av jobbsøkerne hadde vært gjennom dette tidligere, og de fleste forklarte derfor at de hadde vært ekstra nervøse i forkant. En av informantene beskrev hvordan han gjorde inngående research på forhånd rundt både intervjuformen og bruken av case. Andre uttrykte at de hadde gruet seg veldig, fordi de fryktet at det handlet om å være mest mulig høylytt. En av søkerne sa det slik: “Det orker jeg ikke å være med på, for jeg har aldri vært en sånn som tar veldig stor plass”. Den samme jobbsøkeren uttrykte derfor lettelse over at intervjuet hadde vært mer strukturert og ryddig enn han hadde fryktet.

Samtidig var alle fire jobbsøkerne enige om at gruppeintervjuet forsterket konkurranseaspektet ved rekrutteringsprosessen. Ut i fra kandidatens beskrivelser kan det virke som om enkelte av kandidatene har forsøkt å psyke ut konkurrentene ved å smøre på i presentasjonen av seg selv. Det fikk en av informantene til å føle seg veldig liten og uerfaren, og han beskrev derfor gruppeintervjuet som en “litt ekkel opplevelse”. En annen jobbsøker forklarte at han ikke hadde vært spesielt nervøs i forkant, men opplevde å bli litt paff under intervjuet da han hørte at konkurrentene hadde mye mer erfaring.

Et annet interessant funn er at søkerne synes å tolke formålet med gruppeintervjuet ganske ulikt. Et godt eksempel på dette er beskrivelsen av caseoppgaven som de fikk på slutten av gruppeintervjuet. En av søkerne forklarte at lederne hadde observert gruppen i arbeidet med oppgaven, og at han opplevde at dette var for å vurdere “samarbeidsevne og hvordan man jobber i team”. En annen av jobbsøkerne opplevde derimot at caseoppgaven handlet om å ta ledelsen og vise seg frem, for å unngå å bli “i skyggen av de andre”. Sitatene antyder dermed at tolkningen av oppgavens formål har betydning for hvordan kandidatene velger å agere.

At gruppeintervju var ukjent som seleksjonsmetode bidro også til at en av informantene ble litt mer stille og forsiktig enn han pleier å være, slik følgende sitat belyser: “Du har jo ikke så god tid til å prate i et gruppeintervju, og når man blir nervøs også så er det jo ikke bestandig at

man kommer på å si alt". Grimsø (2004) kaller dette for situasjonsbetinget atferd, og viser til at personer som kan være utadvendte og sosiale blant venner kan fremstå som mer reservert og tilbakeholdne i situasjoner hvor de føler seg nervøse og utrygge. For andre igjen medførte konkurransesituasjonen at de ble ekstra trigget, og en av søkerne forklarte at det fikk ham til å engasjere seg i sterkere grad enn det han normalt ville gjort. En annen av informantene beskrev det som viktig å være aktiv og å imponere når en først hadde ordet. Samtlige av kandidatene beskrev det derfor som en lettelse å ha gjennomført intervjuet, og uttrykte at det hadde gått bedre enn de hadde fryktet. Flertallet av søkerne var derimot tydelige på at de hadde foretrukket personlig intervju, ettersom det gir mulighet til å vise frem flere sider av seg selv. Det antyder at søkerne opplever at gruppeintervju som seleksjonsmetode gir mindre grunnlag for prosessuell rettferdighet (Schneider og Bowen, 1999).

Men det er ikke bare gruppeintervju som har vekket sterke reaksjoner hos jobbsøkerne. Funnene fra intervjuene viser at også andregangsintervjuene har gitt jobbsøkerne svært ulike opplevelser. Det skyldes først og fremst besvarelsen og den påfølgende gjennomgangen av personlighetstesten. Søkerne som gikk videre etter førstegangsintervju fikk tilsendt personlighetstesten på epost, og skulle besvare denne hjemme. Testen besto av 53 oppgaver, hvor søkerne fikk presentert tre påstander knyttet til personlige egenskaper. Disse skulle de så prioritere ved å velge ut hvilke to de var mest enige i, og en som de identifiserte seg minst med. Resultatet av testen fikk de først vite i andregangsintervjuet, som også var lagt opp slik at søkerne skulle få muligheten til å utdype sine prioriteringer. Jobbsøkerne var samstemte om at testen hadde vært vanskelig både å besvare og begrunne, og et par av dem ga også uttrykk for at de hadde hatt en negativ følelsesmessig opplevelse knyttet til gjennomgangen av den.

En av grunnene til at personlighetstesten var vanskelig å besvare skyldes nok at kun to av jobbsøkerne hadde erfaring fra tilsvarende tester i tidligere rekrutteringsprosesser, hvorav en fra hver avdeling. Følgelig var flertallet av jobbsøkerne lite kjent med personlighetstester fra tidligere. Det kan kanskje skyldes at tester ikke er så ofte benyttet som seleksjonsmetode. En annen, kanskje mer plausibel årsak er at flertallet av informantene i denne undersøkelsen er unge og relativt ferske i arbeidslivet. I tillegg påpekte en av jobbsøkerne til avdeling A at organisasjoner på mindre steder ofte har enklere rekrutteringsprosesser. To av søkerne til denne avdelingen bekreftet blant annet at de var blitt ansatt i tidligere stillinger uten at disse var blitt utlyst. Samtidig er det interessant å merke seg at tidligere erfaring med personlighetstester ikke nødvendigvis gir mer positive følelser knyttet til denne formen for seleksjonsmetoder. Dette ble bekreftet av de to søkerne som tidligere hadde deltatt i slike

tester tidligere, ettersom de opplevde at det både var store variasjoner mellom ulike personlighetstester og også i måten de ble presentert på, fra den ene rekrutteringsprosessen til den andre.

En annen utfordring knyttet til besvarelsen av testene var ifølge flere av søkerne at det var vanskelig å prioritere mellom de tre påstandene, ettersom de ofte kjente seg igjen i alle tre. En av informantene forklarte at det gjorde at han opplevde at testen ikke ga et riktig inntrykk av hvem han var. I tillegg beskriver flere av søkerne hvordan de var bevisst på hvilke kvaliteter arbeidsgiver ville vektlegge, og at dette bidro til å gjøre testen ekstra utfordrende å besvare. For å lede jobbsøkerne til å svare så ærlig som mulig, ble de informert om at testen ville måle forsøk på manipulasjon. Denne informasjon ble også beskrevet som begrensende av enkelte. En av søkerne forklarte hvordan dette gjorde at han følte at han måtte svare det samme videre i testen, selv når det senere dukket opp andre påstander som kanskje matchet ham bedre.

Selv om samtlige søkere beskrev personlighetstesten som vanskelig, var det også enkelte som påpekte at bruken av tester har gitt inntrykk av en grundigere og mer profesjonell prosess. Følgende sitat beskriver nettopp dette:

“Det at jeg fikk de testene, gjorde at jeg liksom også tenkte overordnet at her har de en ordentlig prosess liksom på dette med ansettelse. Dette har de gjort før i mange år, og dette gjør de grundig”.

Den samme informanten påpekte også at bruken av tester gjorde at han satt igjen med et inntrykk av at det hadde vært en rettferdig og reell prosess, og ikke bare en ‘skinnprosess’.

For et par av søkerne har imidlertid personlighetstesten vært en klar negativ opplevelse. En av disse forklarte at gjennomgangen av personlighetstesten skapte såpass ubehagelige følelser, at disse vedvarte i flere dager etterpå. Den ene av søkerne forklarte dette med at han hadde misforstått besvarelsen av testen, slik at testresultatet hadde forsterket enkelte karaktertrekk. Samtidig opplevde han at det som utfordrende å skulle forklare seg rundt dette, ettersom de mange unnskyldningene gjorde at han var redd for å fremstå som lite troverdig.

Begge disse søkerne beskrev videre at de opplevde at det ble trukket noen slutninger som de ikke kjente seg igjen i. En av informantene beskrev det som å “bli satt i bås”. Begge jobbsøkerne opplevde derfor at de havnet i en forsvarsposisjon gjennom andregangsintervjuet. En av søkerne fortalte også at den visuelle fremstillingen av testresultatene lå synlig på bordet under intervjuet, hvilket bidro til å forsterke inntrykket av at han hadde svart ‘feil’:

“På testen så var de grønne noen og så var noen røde. Du så testen når jeg satt med henne [HR-ansvarlig] og da var det mest røde, så da tenkte jeg ‘ja, det her var jo bare feil, jeg har jo bare noen grønne!’ Så sånne ting har også litt å si når du sitter i et intervju, vet du.”

I tillegg uttrykte en av disse søkerne en usikkerhet knyttet til HR-ansvarlig sin kjennskap til hans kvalifikasjoner, ettersom HR ikke deltok på førstegangsintervjuet. Det gjorde søkeren utrygg på hvilken informasjon HR-ansvarlig hadde fått i forkant av andregangsintervjuet. Gilliland (1993) kaller dette for administrativt samsvar, og påpeker at det er avgjørende at søkere opplever at det er overensstemmelse i utvelgelsen over tid og mellom rekrutterere. Det innebærer at jobbsøkerne må føle seg trygge på at rekruttererne har den informasjonen og kompetansen som er nødvendig for å kunne ta en veloverveid avgjørelse. En av søkerne som hadde en positiv opplevelse med gjennomgangen av personlighetstesten bekrefter nettopp dette gjennom følgende sitat:

“Du kan ha en mindre grad av eller sterkere grad av, mens der blir det litt sånn.. ‘her har du scoret lavt på den biten’, men det betyr ikke at du ikke kan ha en del kvaliteter der.. Men det vet jo jeg også som sitter på min side at hun [HR-ansvarlig] også vet!”

Sitatet viser at vedkommende følte seg trygg på HR-ansvarlig sine forkunnskaper og kompetanse, slik at dette kan ha bidratt til at opplevelsen ble mer positiv for ham.

De to søkerne som opplevde andregangsintervjuet som utfordrende forklarte videre at de opplevde at det ble mye fokus på negative aspekter, ettersom hele intervjuet var bygget opp rundt personlighetstesten. Ettersom de satt med en opplevelse av å ha misforstått testen eller å ha svart feil, følte de begge at de ikke hadde fått prestert optimalt og vist hvem de egentlig var. En av informantene sa det slik:

“Jeg følte ikke at jeg fikk presentert alt ved meg selv (...) Jeg følte ikke at jeg fikk fram de her sterkeste siden mine med den jobben jeg kan gjøre.”

Gilliland (1993) påpeker derfor at hvorvidt kandidatene gis mulighet til å demonstrere sine ferdigheter og kompetanse vil være avgjørende for opplevelsen av en rettferdig prosess. I kapittel 6.2 vil jeg vise hvordan dette skaper noen klare utfordringer for den som leder intervjuet.

5.4 Jobbsøkernes evaluering av rekrutteringsprosessen

Tidligere forskning har vist at det er mer sannsynlig at søkere som har et positivt inntrykk av rekrutteringsprosessen i en organisasjon, vil akseptere et eventuelt jobbtilbud (Hausknecht m.fl., 2004). Videre viser det seg at søkere som opplever rekrutteringsprosessen som rettferdig i større grad vil anbefale andre å søke (ibid.). I tillegg vil en positiv rekrutteringsopplevelse øke sjansen for at avslåtte søkere velger å søke på andre stillinger på senere tidspunkt (ibid.). Jeg har derfor tatt utgangspunkt i disse tre punktene for å vurdere hva *handlingene* til jobbsøkerne i Sparebank 1 SMN sier om hvordan de har opplevd rekrutteringsprosessen som en merkeopplevelse.

Da jobbsøkerne ble intervjuet hadde tre fått tilbud og gitt sin aksept på dette. To av disse var til avdeling A og en til avdeling B. Ingen hadde fått avslag, og samtlige av jobbsøkerne, –bortsett fra en, – bekreftet at de ville akseptert et eventuelt jobbtilbud. Den siste av søkerne hadde søkt jobb i avdeling B, og på grunn av stillingsandelen hadde vedkommende enda ikke tatt en beslutning i forhold til et eventuelt jobbtilbud. Søkeren var derfor en av flere som uttrykte at han hadde blitt negativt overrasket over den høye stillingsandelen. En annen søker bekreftet at arbeidsmengden kunne bli en utfordring, men at det ville være vanskelig å takke nei til et eventuelt jobbtilbud ettersom det representerte en “gylden mulighet”. Vedkommende beskrev videre Sparebank 1 SMN som en “profilert arbeidsplass”, som kunne bidra til å åpne mange dører videre i yrkeskarrieren. En tredje jobbsøker til avdeling B hadde bestemt seg for å takke ja til et eventuelt jobbtilbud, til tross for at han hadde håpet på cirka halvparten av arbeidsmengden. Årsaken til dette var at han opplevde det som en fin mulighet, samt at han fryktet at et eventuelt avslag kunne begrense mulighetene innenfor samme bedrift senere. Allikevel beskrev vedkommende seg som “mindre motivert for jobben enn en del andre”. Det er derfor viktig å merke seg at en jobbsøkers aksept ikke nødvendigvis vitner om topp motivasjon for stillingen.

På spørsmål om de ville ha søkt igjen dersom de nå hadde fått avslag, svarte et klart flertall bekræftende. En av søkerne presiserte at nettopp det at han hadde opplevd prosessen som ordentlig og rettferdig gjorde det ekstra sannsynlig at han ville søke senere stillinger i Sparebank 1 SMN. En annen av informantene tok imidlertid forbehold om hvilke andre jobber som dukket opp i mellomtiden. Dette viser at det er vanskeligere å trekke til seg gode kandidater fra konkurrenter på et senere tidspunkt, så lenge de trives og blir ivaretatt der de er.

Et par av søkerne understreket også at begrunnelse for avslag ville hatt betydning for hvorvidt de ville søkt senere. En av informantene uttrykte det slik:

“Det kommer jo også litt an på hvilket inntrykk jeg hadde fått når de hadde ringt og sagt at jeg ikke fikk jobben. Om de hadde sagt at du gjerne må søke flere ganger.”

En slik tilbakemelding bør derfor gis muntlig, med en god begrunnelse for avslaget (Gilliland, 1993). Videre er det avgjørende at forklaringen på utvelgelsen oppleves som plausibel, konkret og rettferdig. Som et eksempel vil en forklaring på hvorfor den andre kandidaten var “bedre kvalifisert” være lettere å akseptere enn at “det passet oss bedre”. Dette kan forklares med at manglende faglig kompetanse er mer håndfast enn personlige egenskaper (Gilliland, 1993). Sjansen for at jobbsøkeren søker på nytt minsker imidlertid dersom vedkommende opplever at beslutningen er tatt på bakgrunn av personlige egenskaper. En av informantene som hadde en negativ reaksjon på personlighetstesten sa følgende: “Nei, da tror jeg ikke at jeg hadde gjort det, for da hadde jeg følt at det hadde gått på meg som person.”

Den samme informanten understreket også at vedkommende ville forberedt andre på personlighetstesten og andregangintervjuet ved en eventuell anbefaling til andre om å søke. Fra et employer branding-perspektiv er dette interessant å merke seg, ettersom referanser fra bekjente kan ha stor betydning for andres avgjørelse om å søke eller ikke (Kantar m.fl., 2010; Lievens og Slaughter, 2016). De andre jobbsøkerne tok derimot ingen forbehold, men uttrykte at de gjerne kunne anbefalt banken som arbeidsgiver.

For å vurdere jobbsøkernes helhetsinntrykk av rekrutteringsprosessen ble samtlige av informantene bedt om å gi en score fra 1 til 10, ut ifra hvor fornøyde de var med prosessen samlet sett. Jobbsøkerne i avdeling A scoret henholdsvis 7, 9 og 10, hvilket ga en gjennomsnittscore på 8,67. Jobbsøkerne til avdeling B vurderte prosessen fra 6,5 til 10, med et gjennomsnitt på 7,88. Overordnet kan en derfor si at jobbsøkerne til avdeling A var tilsynelatende noe mer positive til prosessen samlet sett. I lys av merkeopplevelsen kan en sammenlikne dette med en undersøkelse gjennomført av Jones og Sasser (gjengitt i Frow og Payne, 2007), hvor en score på 9-10 tilsvarer ekstremt fornøyde kunder. En slik skala kan hjelpe bedrifter til å vurdere hvor langt de har kommet i å levere en fremragende kundeopplevelse (ibid). På bakgrunn av dette kan en si at tre av de syv jobbsøkerne til Sparebank 1 SMN var ekstremt fornøyde med rekrutteringsprosessen. Det er videre interessant å merke seg at kun en av disse hadde på daværende tidspunkt mottatt et konkret jobbtillbud fra banken.

Samlet sett var alle jobbsøkerne enige om at rekrutteringsprosessen hadde etterlatt et positivt inntrykk av Sparebank 1 SMN som potensiell arbeidsgiver. Blant faktorene som hadde bidratt til å løfte opplevelsen ble spesielt rekrutterernes atferd, fremtoning og personlighet trukket frem. Et par av søkerne understreket også at det å bli vurdert gjennom flere ulike seleksjonsmetoder ga inntrykk av en ryddig og grundig prosess. I tillegg nevnte jobbsøkerne at inntrykket av “en rettferdig og kjapp prosess”, “profesjonaliteten i prosessen”, samt “utdypende presentasjon av banken og stillingen” hadde skapt et positivt inntrykk. En av søkerne til avdeling B nevnte også at gruppeintervjuet hadde gitt en god mestringsfølelse. Sist, men ikke minst ble lovnad om konstruktive tilbakemeldinger ved eventuelt avslag trukket frem av en av informantene som avgjørende for totalopplevelsen.

Flertallet uttrykte dessuten at prosessen hadde bidratt til å øke deres motivasjon for stillingen de hadde søkt på. I så måte kan opplevelsen sies å ha knyttet jobbsøkerne tettere til organisasjonen, hvilket tyder på at disse rekrutteringsprosessene i Sparebank 1 SMN har vært en positiv merkeopplevelse for jobbsøkerne. Samtidig viser funnene som jeg har presentert gjennom dette kapitlet at det er rom for ytterligere forbedringer.

Kapittel 6 Drøfting av merkeopplevelsen: mulige årsaker til søkeres reaksjoner

I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene som ble presentert i foregående kapittel opp mot det teoretiske rammeverket. På den måten ønsker jeg å forklare søkeres reaksjoner på rekrutteringsprosessen, med hovedvekt på Schneider og Bowens behovsmodell (1999). Samtidig vil jeg støtte meg til funn fra tidligere forskning innen markedsføring og rekruttering, for å gi mer utdypende forklaringer.

6.1 Sanseintrykk mindre betydningsfullt for merkeopplevelsen

Intervjuene viser at kandidatene fikk et positivt inntrykk av Sparebank 1 SMN gjennom sanseintrykkene i det første møtet. Jobbsøkerne til avdeling A forklarte at det fysiske miljøet var i tråd med egne forventninger, mens søkerne til avdeling B var noe mer entusiastiske i sine skildringer. Schneider og Bowen (1999) forklarer dette med at møtet mellom merkevare og individ avgjøres av hvorvidt individet får dekket sitt behov for trygghet, rettferdighet og ivaretagelse av egen selvfølelse. De to første faktorene –trygghet og rettferdighet– beskriver de som vedlikeholdsfaktorer som er best ivare tatt ved at organisasjonen unngår å bryte dem. Det er derimot det siste punktet –ivaretagelse av individets selvfølelse– som kan være utslagsgivende i forhold til å løfte en god merkeopplevelse til å bli ekstraordinær (ibid).

Beskrivelsene til flere av jobbsøkerne indikerer at Sparebank 1 SMN har lyktes med å skape en positiv –om ikke nødvendigvis ekstraordinær– merkeopplevelse gjennom det fysiske miljøet. For mange arbeidstakere er det viktig med en imponerende arbeidsgiver som kan fremme status og sosial aksept, og flotte lokaler kan således bidra til å styrke disse søkeres selvfølelse (Lievens og Slaughter, 2016; Schneider og Bowen, 1999). Ettersom intervjuene til avdeling B foregikk i bankens hovedkontor, som er større, nyere og mer påkostet i utforming, kan dette være en mulig forklaring på hvorfor søkerne til denne avdelingen var mer positive i sine beskrivelser av sanseintrykkene enn søkerne til avdeling A. Uttalelsen til den ene jobbsøkeren om at han følte seg liten og ydmyk i møte med det fysiske miljøet står derimot i kontrast til dette, og er i så måte en nyttig påminnelse om at også jobbsøkere er ulike individer, og at det som trigger noen vil ha motsatt virkning på andre.

En annen grunn til å ikke sprengt budsjettet på interiør er at det er vanskelig for en bank å differensiere seg fra konkurrentene gjennom det fysiske miljøet, ettersom konkurrerende virksomheter ofte har en ganske lik utforming (Lievens og Highhouse, 2003). Det kan også forklare hvorfor den ene søkeren beskrev førsteinntrykket som ganske enkelt “typisk bank” og

i tråd med egne forventninger. Et annet viktig poeng er at flertallet av søkerne har vært kunder i Sparebank 1 SMN tidligere, og dermed stiftet bekjentskap med bankens fysiske miljø gjennom dette. Det er derfor mulig at sanseintrykkene hadde vært sterkere dersom førstegangsintervjuet hadde vært deres første møte med banken.

Sanseintrykk er derfor som oftest ikke avgjørende med tanke på å skape minneverdige merkeopplevelser (Morrison og Crane, 2007). Allikevel kan det få gi negative ringvirkninger dersom organisasjoner velger å overse de helt. Dersom organisasjoner gir et dårligere førsteinntrykk enn forventet, kan de risikere å skape et varig negativt inntrykk hos forbrukere (Grace og O’Cass, 2004). Dette bekreftes gjennom utsagnet til jobbsøkeren om at et slitent kjellerlokale ville gitt et mindre profesjonelt inntrykk. Schneider og Bowen (1999) forklarer dette med at slike avvik vil bety et brudd med vedlikeholds faktoren *trygghet*, ettersom forbrukere kan for eksempel assosiere noe som er ‘skittent’ med ‘utrygt’.

Den tredje faktoren i Schneider og Bowens (1999) behovsmodell –*rettferdighet*– synes imidlertid å være godt ivaretatt gjennom søkerens førsteinntrykk av Sparebank 1 SMN. Fra rekrutterer sitt ståsted er det allikevel interessant å merke seg den ene jobbsøkerens beskrivelse av betydningen de to møterommene har hatt for hans opplevelse av intervjuet. Det er naturlig å tro at rekruttererne ikke har opplevd de fysiske rammene som begrensende for samtalen i andregangsintervjuet, – ellers ville de neppe ha valgt å gjennomføre intervjuet der. Men det at søkeren opplevde det som betydningsfullt for dialogen og således hans prestasjon, gjør at det er viktig å merke seg. Av den grunn bør det være et mål for rekrutterere å gjøre rammene for intervjuene så like som mulig for alle søkerne (Schneider og Bowen, 1999).

Samlet sett tolker jeg det som at sanseintrykkene først og fremst bidro til å bekrefte et allerede positivt inntrykk av banken. Det er videre interessant å merke seg at selv om jobbsøkerne til avdeling A er mer nøkterne i sine beskrivelser av disse inntrykkene, scorer allikevel disse kandidatene høyere på etterlatt inntrykk, sammenliknet med jobbsøkerne fra avdeling B. Jeg tolker dette som en bekreftelse på at sanseintrykkene har hatt en mindre betydning for søkerens merkeopplevelse, enn møtet med bankens ansatte og dens seleksjonsmetoder.

6.2 Rekrutterernes atferd mest avgjørende for merkeopplevelsen

Når søkerne ble bedt om å fortelle om hva som hadde berørt de mest gjennom prosessen – både følelsesmessig og kognitivt, – fremhevet samtlige møtet med bankens rekrutterere og seleksjonsmetoder. Dette er i tråd med tidligere studier som hevder at ansattes atferd er den mest avgjørende faktoren både når det gjelder å skape gode og dårlige merkeopplevelser (Morrison og Crane, 2007; Arnold m.fl., 2005). Intervjuene med begge banksjefene i Sparebank 1 SMN bekreftet også at de er opptatt av nettopp dette med å fremstå som gode representanter for egen arbeidsgiver. Banksjef 1 beskrev blant annet hvordan han var opptatt av å behandle alle søkere med respekt, både de som han opplevde som gullkandidater, men også de som han ikke anså som aktuelle. Videre understreket han viktigheten av å gi ærlige og konstruktive tilbakemeldinger til de jobbsøkerne som til slutt fikk avslag. På samme måte beskrev banksjef 2 hvordan hun forsøkte å gjøre rekrutteringsprosessen til en god opplevelse, ved å gi søkerne mestringsfølelse og positiv feedback underveis.

Ut i fra intervjuene med jobbsøkerne synes det som om banksjefene i stor grad har lyktes med å oppnå disse ambisjonene. Samtlige av informantene presiserte hvordan de opplevde å bli godt ivaretatt, spesielt under førstegangsintervjuet. Analysen viste i så måte få forskjeller mellom kjønn, noe som avviker fra tidligere forskning som har påpekt at kvinner påvirkes sterkere av interaksjonen med rekrutterere (Rynes m.fl., 1991). Det var derimot variasjoner i graden av entusiasme og følelsesmessig berøring i søkerens beskrivelser. Dette gikk imidlertid på tvers av både kjønn og avdelinger, og ga derfor inntrykk av å ha mer med individuelle ulikheter hos de ulike informantene å gjøre. Intervjuene med jobbsøkerne viser videre at den ærlige presentasjonen av både positive og negative aspekter ved stillingen er noe søkerne har opplevd som spesielt positivt. Begge banksjefene understreker at dette er noe de er spesielt opptatt av, –for som banksjef 1 påpeker vil det være katastrofalt dersom en søker aksepterer et jobbtilbud under feil forutsetninger. Jobbsøkerens tilbakemeldinger bekrefter i så måte at muligheten til å ta en informert avgjørelse bidrar til å skape en positiv opplevelse. Schneider og Bowen (1999) forklarer dette med at følelse av kontroll bidrar til å øke individets selvfølelse.

Denne forklaringen kan også hjelpe oss til å forstå hvorfor flere av jobbsøkerne til avdeling B reagerte så kraftig på informasjonen om stillingsandel. Ettersom denne informasjonen kom brått på har den skapt en usikkerhet hos flere av søkerne, og således påvirket deres trygghetsfølelse (Schneider og Bowen, 1999). Flere av disse søkerne uttrykte derfor at den

høye stillingsprosenten gjorde at de måtte revurdere søknaden sin på nytt. Når allikevel enkelte av søkerne vurderte å takke ja til et eventuelt jobbtillbud, vitner dette om at styrken i merkevaren Sparebank 1 SMN kan bidra til å veie opp for negative aspekter. Dette er i tråd med tidligere studier som viser at organisasjoners rennommé fungerer som en merkevare, og bidrar til å gjøre arbeidsgiveren mer attraktiv (Cable og Turban, 2003). For banksjefene i Sparebank 1 SMN kan dette kanskje også bety at de kan tillate seg å være ekstra tydelige på eventuelle negative aspekter ved stillingen, uten at det påvirker kandidatenes motivasjon.

Samtidig er det viktig å ikke overvurdere denne effekten, ettersom tjenesteytere som skaper ubeleiligheter for forbrukere risikerer å få et dårlig rykte (Grace og O’Cass, 2004).

Jobbsøkerne til avdeling B var imidlertid unge studenter med liten arbeidserfaring fra tidligere, og ga derfor uttrykk for at de hadde opplevd rekrutteringsprosessen som god intervju trening og spennende erfaring, uavhengig av utfall. Ingen av informantene opplevde derfor at det å utelate informasjon om stillingsandel hadde hatt en negativ innvirkning på organisasjonens arbeidsgiverimage. Det er imidlertid lite trolig at erfarne jobbsøkere ville vært like tilgivende dersom de hadde søkt på en jobb som hadde helt andre forutsetninger enn de hadde trodd. Det skyldes blant annet at erfarne jobbsøkere er ofte mer kyniske i sine vurderinger av potensielle arbeidsgivere (Wilden m.fl., 2010). Organisasjoner som vurderer tilsvarende strategier for å tiltrekke seg søkere bør derfor vurdere hvilke ringvirkninger dette kan gi, både i form av misnøye blant jobbsøkere og påfølgende brister i bedriftens arbeidsgiverimage.

Av den grunn bør arbeidsgiver tilby tilstrekkelig og konsekvent informasjon gjennom hele rekrutteringsprosessen (Saks og Uggerslev, 2009). På den måten unngår organisasjonen å bruke mye tid og ressurser på å rekruttere ansatte som egentlig ikke er motivert for jobben. I tillegg viser tidligere forskning at umotiverte ansatte kan medføre uheldige kostnader for organisasjonen i form av nedsatt produktivitet, kortvarig arbeidsforhold og påfølgende ressursbruk knyttet til rekruttering og opplæring av nye medarbeidere (Yu og Cable, 2012). Dette punktet representerer dermed et viktig skille mellom markedsføring og HRM, ettersom kjøpsituasjoner oftere er av kortere varighet, mens ‘transaksjonen’ mellom arbeidsgiver og arbeidstaker foregår over lengre tid. Arbeidsgiver er dermed avhengig av å hente ut ressurser fra arbeidstaker gjennom hele arbeidsforholdet, og den ansattes motivasjon vil derfor være avgjørende for at arbeidsforholdet skal kunne fungere (Skorstad, 2015).

Et annet viktig skille mellom kjøpssituasjoner og rekrutteringsprosesser er at rekrutterere skal ikke bare 'selge' inn organisasjonen de representerer. De er i tillegg ansvarlige for å avdekke eventuelle svakheter ved de ulike kandidatene som kan ha betydning for arbeidsforholdet. Det kan oppleves som ubehagelig for den det gjelder, spesielt når det dreier seg om personlige egenskaper (Skorstad, 2015). Det er i så måte interessant å merke seg at Skorstad (2015, s. 242) påpeker at formålet med rekrutteringsprosessen er ikke bare å gi jobbsøkere en positiv opplevelse. Tvert imot må hensikten være å kartlegge hvorvidt kandidaten fyller de krav som ble spesifisert i jobbanalysen, og da må rekrutterere tillate seg å være direkte og tydelige. Skal en følge Skorstad sin argumentasjon kan det derfor synes som om kartlegging av kandidaters kompetanse ikke alltid er forenelig med å skape en positiv merkeopplevelse.

Intervjuene med banksjefene bekrefter at denne balansegangen kan være utfordrende.

Banksjef 2 forklarte derfor at hun hadde blitt mykere med årene i forhold til fremtoning og spørsmålsstilling. Samtidig uttrykte hun usikkerhet rundt hvorvidt en da fikk frem alle sider ved kandidaten:

“Vi ønsker ikke at noen skal være flau og gå ut å føle ubehag heller. Men det var virkningsfullt det også, da.. For noen kan jo være ganske skrytete, og da er det ganske interessant å kaste det litt tilbake.”

Sitatet viser at det kan være krevende for en rekrutterer å ivareta søkerens trygghets- og selvfølelse, noe som gjør det vanskelig for organisasjoner å forme rekrutteringsprosessen til en rendyrket merkeopplevelse (Schneider og Bowen, 1999). Med tanke på betydningen rekrutterere har for kandidatens opplevelse, synes derfor trening og opplæring å være en nødvendig investering, både for å gi kandidatene en positiv opplevelse, men også for å sikre kvaliteten i utvelgelsen (Grimsø, 2004; Skorstad, 2015; Slaughter m.fl., 2014; Connerley, 2013). Allikevel har ikke Sparebank 1 SMN prioritert dette for sine banksjefer. HR-ansvarlig forklarer dette med at banksjefene allerede innehar lederkompetanse, som medfører kjennskap til hvordan en bør behandle både potensielle og nåværende ansatte. Tidligere studier har imidlertid vist at rekrutterere uten opplæring er strengere i sin bedømmelse av kandidatene, og at kun 45 minutters opplæring gir en langt mer presis tolkning av personlige egenskaper gjennom CV og søknad (Connerley, 2013). Banksjef 1 uttrykker nettopp en bekymring rundt dette, ved å forklare at han opplever at en hektisk hverdag legger begrensninger for samarbeidet med HR. Av den grunn frykter han at organisasjonen kan gå glipp av flere gode arbeidstakere, slik dette sitatet belyser:

“[Jeg tror det er viktig] ...at HR også kanskje går inn i databasen ut i fra sitt ståsted, og ser på hvem er det som kan være aktuell ut i fra de 45 kandidatene. For det er ikke sikkert at jeg har silt riktig.”

Når det er sagt er det viktig å merke seg at samtlige av jobbsøkerne i denne undersøkelsen ga uttrykk for at banksjefene hadde vært direkte årsak til at deres motivasjon for stillingen hadde økt underveis i prosessen. Søkerne forklarte dette med at rekruttererne hadde rett og slett fremstått som hyggelige og vennlige, hvilket ga de inntrykk av godt arbeidsmiljø og trivelige sjefer. Dette viser viktigheten av at samtlige rekrutterere har fokus på egen fremtoning og atferd i møte med potensielle arbeidstakere.

6.3 Viktigheten av utdypende informasjon om seleksjonsmetoder

Intervjuene med jobbsøkerne viser at det er møtet med Sparebank 1 SMNs seleksjonsmetoder som har vekket de mest negative reaksjonene. Spesielt gjelder dette andregangsintervjuet, som flere av jobbsøkerne uttrykte at de hadde vært spesielt nervøse for. Denne uroen skyldtes først og fremst at de ikke hadde noen informasjon om utfallet av testene de hadde gjennomført, og at de derfor opplevde å ha lite informasjon om hva de gikk til. I følge Schneider og Bowen (1999) er slike situasjoner hvor informasjon er helt eller delvis utilgjengelig, roten til mange dårlige merkeopplevelser ettersom det kan skape en usikkerhet.

På bakgrunn av dette er det verdt å vurdere om Sparebank 1 SMN bør tilby søkerne informasjon om funnene fra den enkeltes personlighetstest i forkant av andregangsintervjuet. Det er nemlig lite trolig at dette vil kunne påvirke søkerens prestasjoner, men derimot vil det gi dem en større trygghet rundt innholdet i andregangsintervjuet. I tillegg gir en slik tilbakemelding mulighet til å reflektere rundt egen personlighet, slik at det vil være enklere for jobbsøkerne å begrunne sine besvarelser i andregangsintervjuet. Tidligere studier har dessuten bevist at det å inkludere mest mulig informasjon underveis i rekrutteringsprosessen bidrar til å minske negative reaksjoner, og øker søkerens opplevelse av rettferdighet (Burns m.fl., 2008; Schneider og Bowen, 1999).

Flere av jobbsøkerne bekrefter at de har opplevd deler av andregangsintervjuet som mindre rettferdig, hvilket er interessant med tanke på at dette er så sentralt for merkeopplevelsen (Schneider og Bowen, 1999). De to søkerne som uttrykte sterkest ubehag knyttet til gjennomgangen av personlighetstesten, presiserte blant annet at de opplevde at formen på

andregangsintervjuet ga mindre mulighet til å vise frem sine positive egenskaper. Tidligere studier bekrefter at dette er et viktig kriterium for at kandidatene skal oppleve rekrutteringsprosessen som rettferdig (Gilliland, 1993). Søkerne som uttrykte misnøye med andregangsintervjuet opplevde imidlertid at tilbakemeldingene stort sett hadde dreid seg om de faktorene som gjorde dem uegnet for stillingen.

Dette kan sees i direkte sammenheng med individets behov for ivaretagelse av egen selvfølelse (Schneider og Bowen, 1999). Den viktigste årsaken til jobbsøkernes negative opplevelser av andregangsintervjuet er nok derfor det som oppleves som forurettelse av denne. Det er kanskje ikke så rart med tanke på at personlighetstesten er så tett knyttet opp mot hvordan man oppfattes som individ. Skorstad (2015, s. 237) fremhever at tilbakemeldinger på personlighetstesten kan gi søkere “et grunnlag for selvinnsikt og forbedring til neste gang de søker jobb”. Det forutsetter imidlertid at søkeren kjenner seg igjen i det bildet som tegnes under gjennomgangen. Jobbsøkeren som beskrev “å bli satt i bås” opplevde imidlertid at hans personlige egenskaper ble tatt ut av sammenheng. Da er det heller ikke så vanskelig å forstå at han opplevde å havne i forsvarsposisjon. Det er derfor viktig for rekrutterere å huske på at formålet med en gjennomgang av personlighetstesten er ikke å få søkerne til å samtykke til det testen sier, men heller å bli bedre kjent med deres reaksjons- og tankemønstre på det aktuelle området (Skorstad, 2015). Derimot kan det være en krevende øvelse å få jobbsøkeren til å reflektere åpent rundt dette uten at det oppleves som kritikk, spesielt når det dreier seg om personlige egenskaper.

Men det er ikke bare andregangsintervjuene som har skapt negative reaksjoner hos søkerne. Blant jobbsøkerne til avdeling B var det et klart flertall av søkerne som uttrykte blandete følelser knyttet til gruppeintervju som seleksjonsmetode, og flere beskriver hvordan de ble nervøse, ubekvemme og til og med usikre på egen kompetanse. Det synes derfor som at hovedårsaken til søkeres misnøye kan forklares med manglende trygghetsfølelse (Schneider og Bowen, 1999). Hovedårsaken til denne utryggheten er *de andre kandidatene*, som har bidratt til å gjøre rekrutteringsprosessen mer stressende og konkurransepreget.

Markedsføringsteorien forklarer dette med at kunder i en kjøpsituasjon kan ha negativ innvirkning på hverandre, og advarer om at dette inntrykket kan igjen ‘smitte over’ på organisasjonen (Verhoef m.fl., 2008; Arnold m.fl., 2005).

Banksjef 2 forklarer at hovedårsaken til at hun benytter gruppeintervju som seleksjonsmetode er at hun opplever at samspillet mellom kandidatene gir mye informasjon om deres personlige

egenskaper og evne til samarbeid. Hun understreker derfor at det ikke er utfallet av gruppearbeidet som er interessant å vurdere, men heller samarbeidet i gruppa. Analysen jeg presenterte i det foregående kapittelet viser imidlertid at kandidatene tolker formålet med gruppearbeidet ulikt, slik at enkelte prioriterer sin egen prestasjon fremfor gruppesamarbeidet. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at jobbsøkere tilpasser atferd og personlighet ut i fra det de tror en potensiell arbeidsgiver forventer (Morgeson m. fl., 2007). Det innebærer at Sparebank 1 SMN risikerer å selektene søkere ut fra hvem som tolker oppgaven best, og ikke hvem som har de sterkeste samarbeidsevnene i jobbsammenheng. Dersom banken ønsker å benytte gruppeintervju i fremtiden bør derfor samtlige kandidater informeres om formålet med metoden, ettersom det kan ha betydning for både utfallet av prosessen, men også for kandidatenes opplevelse av rettferdighet. (Burns m.fl., 2008).

En annen faktor som har påvirket søkerens rettferdighetsfølelse er at flertallet av jobbsøkerne opplever at gruppeintervjuet ikke har gitt de mulighet til å vise seg tilstrekkelig frem. Banksjef 2 bekrefter at tidsperspektivet begrenser hvor mye en rekker å avdekke hos hver enkelt kandidat gjennom gruppeintervjuet, samt at gruppesituasjonen legger noen føringer for hvor direkte en kan være i spørsmålsformuleringen. Fra jobbsøkernes sin side innebærer dette at de opplever at personlig intervju gir bedre mulighet til å prestere, hvilket er et viktig prinsipp for at prosessen skal oppleves som rettferdig (Gilliland, 1993). Dette er spesielt interessant med tanke på at samtlige av jobbsøkerne som ble intervjuet har faktisk prestert godt nok til at de har blitt innkalt til andregangsintervju. Det kan derfor tenkes at kandidater som røk ut etter gruppeintervjuet har opplevd prosessen som urettferdig, og at de derfor har enda sterkere negative følelser knyttet til opplevelsen av gruppeintervjuet.

En av informantene påpekte at dersom en velger å benytte gruppeintervju som seleksjonsmetode bør samtlige kandidater innkalles til et personlig andregangsintervju, for å sikre at all relevant informasjon kommer frem. Det innebærer imidlertid en betydelig bruk av ressurser fra Sparebank 1 SMN sin side, og en bør derfor veie de positive sidene ved gruppeintervju som seleksjonsmetode opp mot det å skulle gjennomføre enda et intervju, –og eventuelt tilhørende tester– på samtlige kandidater etterpå. En kan derfor diskutere hvor egnet gruppeintervju er som seleksjonsmetode, ettersom den synes å gi til dels misvisende informasjon om søkerens personlige egenskaper. I tillegg fremkommer det gjennom intervjuene med jobbsøkerne at gruppeintervjuet har vært kilde til unødvendig stress og ubehag, hvilket har bidratt til at enkelte har hatt en dårligere opplevelse av rekrutteringsprosessen.

6.4 Når merkevaren er god, er allting godt...?

Forrige kapittel viste at et klart flertall av søkerne ville akseptert et eventuelt jobbtilbud fra Sparebank 1 SMN, og at samtlige ville anbefalt andre å søke stilling i banken. Videre ville samtlige av søkerne vært tilbøyelige til å søke senere stillinger i banken ved et eventuelt avslag, spesielt dersom de opplevde tilbakemeldingene som positive. På bakgrunn av søkeres *handling*er kan det derfor synes som at de sitter igjen med en positiv merkeopplevelse. Det er interessant å merke seg, ettersom søkeres erfaringer underveis har vært litt varierende. Det gjør det interessant å se nærmere på hvilken betydning tidligere inntrykk kan ha hatt for søkeres evaluering av rekrutteringsprosessen.

At samtlige av jobbsøkerne gikk inn i rekrutteringsprosessen med et godt inntrykk av Sparebank 1 SMN vitner om at banken har et sterkt merkenavn i utgangspunktet. Det har nok derfor også vært medvirkende til at samtlige av søkerne stiller seg positive til et eventuelt jobbtilbud. Dette bekrefter i så måte Ryan og Ployhart (2000) sin påstand om at tidligere forskning ikke har lyktes med å finne en forbindelse mellom dårlige erfaringer underveis i prosessen og kandidaters jobbavslag. En årsak til dette kan være at jobbsøkere er mer tilgivende ovenfor attraktive arbeidsgivere (ibid). Et viktig funn i så måte er at to av søkerne som scoret henholdsvis 9 og 10 på opplevelsen, spesifiserte at Sparebank 1 SMN hadde vært et klart førstevalg som arbeidsgiver i forkant av prosessen. Til sammenlikning beskrev de andre fem søkerne Sparebank 1 SMN som en av flere attraktive arbeidsgivere. Det indikerer at jo mer positive søkere er til merkevaren i utgangspunktet, desto mindre betydning vil merkeopplevelsen gjennom rekrutteringsprosessen ha for helhetsinntrykket. Ryan og Ployhart (2000) påpeker at dette gjelder spesielt i de tilfeller hvor prosessen ender med et jobbtilbud. En svakhet ved denne oppgaven er derfor at den ikke inkluderer jobbsøkeres evalueringer også etter at avslag ble gitt, ettersom det muligens kunne gitt en mer kritisk vurdering av rekrutteringsprosessen. Her er det derfor behov for ytterligere forskning som kan kartlegge søkeres opplevelse på flere stadier underveis i rekrutteringsprosessen.

Samtidig er det viktig å merke seg at et sterkt merkevarenavn alene ikke vil være ensbetydende med en positiv opplevelse av rekrutteringsprosessen. Et godt bevis på dette er at alle de tre som ga lavest score forklarte dette med negative opplevelser knyttet til personlighetstesten. Dette er for øvrig i tråd med tidligere studier som viser at personlighetstester er en av de minst favoriserte seleksjonsmetodene blant jobbsøkere

(Hausknecht m.fl., 2004). Dette indikerer at Sparebank 1 SMN vil ha mye å hente på å evaluere sin rutine knyttet til denne seleksjonsmetoden.

Dette kan forklares med at for flere av informantene har enten besvarelsen av personlighetstesten eller det påfølgende andregangsintervjuet røkket ved samtlige av de tre elementene i Schneider og Bowens behovsmodell (1999). Det innebærer at et flertall av søkerne har opplevd at personlighetstesten har bidratt til enten å skape en usikkerhet, påvirke deres rettferdighetsfølelse eller å gi de en negativ tilbakemelding på sine personlige egenskaper. Funnene fra denne undersøkelsen indikerer i så måte at jo flere deler av behovsmodellen som krenkes, desto sterkere vil den negative reaksjonen være. Da er det videre nyttig å merke seg at alle de tre søkerne som reagerte sterkest på personlighetstesten svarte at de allikevel ville akseptert et jobbtillbud fra banken. Det indikerer at merkeopplevelsen ikke er avgjørende for søkerens handlinger, hvilket igjen kan tolkes som en bekreftelse på styrken i selve merkevaren.

En annen forklaring kan være at selv om deler av rekrutteringsprosessen har gitt en dårlig opplevelse, har helhetsopplevelsen vært overveiende positiv. Dette bekreftes blant annet av at søkerne uttrykker at rekrutteringsprosessen har i stor grad bidratt til å bekrefte deres tidligere inntrykk. Søkerne forteller blant annet at de gjennom spesielt rekrutterernes atferd og beskrivelser har fått inntrykk av en arbeidsgiver som fremmer et positivt arbeidsmiljø gjennom ivaretagelse av sine ansatte. Videre presiserer de at de gjennom stillingsbeskrivelse har fått inntrykk av at organisasjonen har fokus på høy kompetanse og klare målkrav. I tillegg har gjennomføringen av rekrutteringsprosessen bekreftet søkerens tidligere inntrykk av en organisasjon med ordnede forhold. Det er derfor interessant å merke seg at disse faktorene er i tråd med de inntrykk søkerne hadde dannet seg i forkant gjennom spesielt ikke-organisatoriske kilder. Det er derfor mulig at søkerens evaluering av rekrutteringsprosessen vært mer negativ, dersom den hadde avdekket et annet bilde av organisasjonen enn de forventninger søkerne hadde i forkant.

Kapittel 7 Konklusjon og forslag til videre forskning

Denne oppgaven har hatt som mål å besvare følgende problemstilling: “Hvordan påvirker rekrutteringspraksiser i Sparebank 1 SMN jobbsøkeres opplevelse av merkevaren, og hva kan forklare deres reaksjoner?” Studien bekrefter funn fra tidligere forskning innen markedsføring, som viser at ansatte har størst betydning for den helhetlige merkeopplevelsen. Gjennom intervjuene med søkerne til Sparebank 1 SMN fremkommer det at rekrutterernes positive atferd og fremtoning har bidratt til at søkerne har lagt mindre vekt på negative opplevelser knyttet til de ulike seleksjonsmetodene. Blant annet viser denne studien at både gruppeintervju og personlighetstester har bidratt til å skape en usikkerhet hos jobbsøkerne, ettersom flertallet har vært lite kjent med disse seleksjonsmetodene fra tidligere rekrutteringsprosesser. Under gruppeintervjuet har dessuten de andre kandidatene bidratt til å forsterke denne utrykgheten. Videre understreker flere av søkerne at begge disse seleksjonsmetodene oppleves som mindre rettferdige, ettersom de gir begrenset mulighet for søkerne til å prestere. I tillegg viser studien at bruken av personlighetstester er utfordrende, i og med at den lett kan påvirke søkerens selvfølelse. Disse funnene er således i tråd med Schneider og Bowens behovsmodell (1999).

Studien antyder videre at jo flere av disse elementene som påvirkes i negativ retning, desto sterkere vil søkerens reaksjoner være. Samtidig viser funnene fra denne undersøkelsen at dersom hovedvekten av rekrutteringsprosessen synes å bekrefte søkerens tidligere inntrykk, så vil ikke selve merkeopplevelsen være avgjørende for søkerens handlinger i etterkant. Funnene fra denne studien indikerer i så måte at jo sterkere merkevaren er i utgangspunktet, desto mer tilgivende vil jobbsøkere være i møte med negative elementer underveis i prosessen.

Oppgaven presenterer videre to viktige skiller mellom markedsføringsteori og human resource management, som har vært lite belyst i den tidligere forskningen innen employer branding. For det første har kjøpsituasjoner ofte kortere varighet, mens ‘transaksjonen’ mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vedvarer gjennom hele arbeidsforholdet. Det innebærer at søkerens motivasjon bør tillegges større oppmerksomhet i rekrutteringsprosessen, sammenliknet med en forbruker i en enkel kjøpsituasjon. Det andre skillet omhandler dualiteten i rekruttererrollen, ved at en både skal ‘selge inn’ egen arbeidsgiver, samtidig som en skal kartlegge søkerens svakheter. Det skaper et dilemma for rekruttererne, og gjør det mer komplisert å forme rekrutteringsprosessen som en rendyrket positiv merkeopplevelse.

En svakhet ved oppgaven er at den ikke belyser reaksjonene til de søkerne som har ikke har gått videre underveis i prosessen, eller som har fått endelig avslag. Det kan derfor tenkes at disse ville vært mer kritiske i sine vurderinger, noe som på sikt kan skade organisasjonens omdømme. Fra organisasjonens sin side bør målet derfor være å skape en positiv opplevelse som kan bidra til å styrke organisasjoners arbeidsgiverimage. For å redusere de negative aspektene ved seleksjonsmetodene bør derfor organisasjonen ha fokus på å tilby tilstrekkelig med informasjon underveis rundt formålet med metodene og gjennomføringen av disse. På den måten kan organisasjonen redusere søkerens usikkerhet, gi de en følelse av kontroll og dermed også økt mulighet til å prestere.

Merkeopplevelser gjennom rekrutteringsprosesser er et lite utforsket område, og mine funn gir derfor bare et begrenset bilde av betydningen denne prosessen kan ha for Sparebank 1 SMNs arbeidsgiverimage. Videre er jeg bevisst på at den kunnskapen jeg har kommet frem til er kontekstavhengig, og et resultat av interaksjonen med de ulike informantene. Det medfører at de funn jeg har kommet frem til ikke kan anses som allmenngyldige, og det er derfor behov for videre forskning innen samme tema.

I så måte anbefales det å intervjuere jobbsøkere på ulike stadier gjennom rekrutteringsprosessen, ettersom dette kan bidra til å skape et tydeligere skille mellom tidligere inntrykk og etterlatt inntrykk. Et bredere utvalg ville dessuten økt muligheten for større ulikheter blant søkeres tidligere inntrykk, i motsetning til informantene i denne studien som var relativt samkjørte i sine beskrivelser av både tidligere og etterlatt inntrykk. Det kan derfor tenkes at en hadde sett større variasjon i søkeres evalueringen av prosessen, dersom det hadde vært større variasjon i tidligere inntrykk.

Et interessant forskningsdesign ville dessuten vært å følge to ulike prosesser innenfor samme organisasjon, hvorav en av disse fulgte de vanlige rekrutteringspraksisene, mens den andre var spesiallaget som en rendyrket merkeopplevelse. Et slikt utgangspunkt ville gjøre det mulig å vurdere både ulikheter i utfall blant de to gruppene av jobbsøkere, samtidig som en kunne avdekket hvorvidt rekrutterere opplevde å få tilstrekkelig kartlagt de ulike søkerne gjennom en 'mykere' prosess. Når jeg har valgt et enklere opplegg i denne oppgaven, skyldes dette begrensningene i oppgavens tidsramme og omfang.

Litteraturliste

Artikler:

- Arnold, M.J., Reynolds, K. E., Ponder, N. og Lueg J. E. (2005). *Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences*. Journal of Business Research, vol. 58 (8): 1132-1145
- Backhaus, K. og Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development international, vol. 9 (5): 501-517
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, vol. 2 (1): 99-120.
- Becker, W. J., Connolly, T. og Slaughter, J. E. (2010). *The effect of job offer timing on offer acceptance, performance and turnover*. Personnel Psychology, vol. 6: 223-241.
- Behrend, T. S., Baker, B. A. og Thompson, L. F. (2009). *Effects of pro-environmental recruiting messages: the role of organizational reputation*. Journal of Business Psychology, vol. 24: 341-350.
- Botha, A., Bussin, M., og De Swardt, L. (2011). *An employer brand predictive model for talent attraction and retention*. SA Journal of Human Resource Management, vol. 9 (1): 1-12.
- Brakus, J.J., Schmitt, B.H. og Zarantonello, L. (2009). *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?* Journal of Marketing, vol. 73 (3): 52-68.
- Brown, T.J., Dacin, P. A., Pratt, M.G og Whetten, D. A. (2006). *Identity, Intended Image Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 34: 99-106.
- Burns, G. N., Siers, B. P. og Christiansen, N. D. (2008). *Effects of Providing Pre-Test Information and Preparation Materials on Applicant Reactions to Selection Procedures*. International Journal of Selection and Assessment, vol. 16 (1): 73-77.
- Cable, D. M. og Turban, D. B. (2003). *The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective*. Journal of Applied Social Psychology, vol. 33: 2244-2266.
- Chapman, D. S., Uggerslev, L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A, og Jones, D.A. (2005). *Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes*, Journal of applied psychology, vol. 90 (5): 928-944.
- Collins, C. J. (2007). *The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors*. Journal of Applied Psychology, vol. 92 (1): 180-190.

- Connerley, M. L. (2013). *Recruiter effects and recruitment outcomes*. I "Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology": 21–34. New York: Oxford, Univ. Press
- Frow, P. og Payne, A. J. (2007). *Towards the 'perfect' customer experience*. Journal of Brand Management, vol. 15 (2): 89-101.
- Gilliland, S. W. (1993). *The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective*. Academy of Management Review, vol. 18: 694-734.
- Grace, D. og O'Cass, A. (2004). *Examining service experiences and post-consumption evaluations*. Journal of Services Marketing, vol. 18 (6): 450-461
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. og Thomas, S. C. (2004). *Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis*. Personnel psychology, vol. 57: 639-683.
- Holbrook, M.B. og Hirschman, E.C. (1982). *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*. Journal of Consumer Research, vol. 9 (2): 132–140
- Hultén, B. (2011). *Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept*. European Business Review, vol. 23 (3): 256-273
- Hülshager, U. og Anderson, N. (2009). *Applicant Perspectives in Selection: Going beyond preference reactions*. International Journal of Selection and Assessment, Vol 17: 335–345.
- Iglesias, O., Singh, J. J. og Batista-Foguet, J. M. (2011). *The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty*. Journal of Brand Management, vol. 18 (8): 570-582.
- Kanar A.M., Collins C.J. og Bell B.S. (2010). *A comparison of the effects of positive and negative information on job seekers' organizational attraction and attribute recall*. Journal of Human Performance, vol. 23: 193–212
- Keller K.L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. Journal of Marketing, vol. 57 (1): 1–22
- Lievens, F., van Dam, K., og Anderson, N. (2002). *Recent trends and challenges in personnel selection*. Personnel Review, 31, 580-601.
- Lievens, F. og Highhouse, S. (2003). *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. Personell psychology, vol. 56: 75-102.
- Lievens, F. og Slaughter, J. E. (2016). *Employer inage and employer branding: what we know and what we need to know*. Annual Review og Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 3: 407-440.
- Morgeson, F.P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. og Schmitt, N. (2007). *Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection*. Personnel Psychology, vol. 60 (4): 1029-1049.

- Morrison, S. og Crane, F. G. (2007). *Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience*. Journal of Brand Management, vol. 14 (5): 410-421.
- Mosley, R. J. (2007). *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. Journal of Brand Management, vol. 15 (2): 123-134.
- Orlitzky, M. (2007). *Recruitment strategy*. I Boxall, P., Purcell, J. og Writht, P, M. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: The Oxford University Press.
- Rampl, L. V., Opitz, C., Welp, I. M., Kenning, P. (2014). *The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI)*. Marketing Letters, vol. 27 (2): 361-374.
- Roberson, Q. M., Collins, C. J. og Oreg, S. (2005). *The Effects Of Recruitment Message Specificity On Applicant Attraction To Organizations*. Journal of Business and Psychology, vol. 19 (3): 319-339.
- Ryan, A. M. og Ployhart, R. E. (2000). *Applicant`s perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future*. Journal of Management, vol. 26: 565-606.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. og Gerhart, B. (1991). *The importance of recruitment in job choice: a different way of looking*. Personnel Psychology, vol. 44: 487-521
- Saks, A. M. og Uggerslev, K. L. (2009). *Sequential and Combined Effect of Recruitment Information on Applicant Reactions*. Journal of Business Psychology, 25, 351-365.
- Schneider, B. og Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. Sloan Management Review, vol. 41 (1): 35-45.
- Slaughter, J. E., Cable, D. M. og Turban, D. B. (2014). *Changing job seekers' image perceptions during recruitment visits: the moderating role of belief confidence*. Journal of Applied Psychology, vol. 99: 1147-1158
- Sokro, E. (2012). *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*. European Journal of Business and Management, vol. 4 (18): 164-173.
- Sørebø, Ø. og Fredriksen, J. I. (2013). *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*. Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, vol. 16 (3): 42-53.
- Taylor, S. og Collins, C. J. (2000). *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*. I Cooper, C. L. og Locke, E. (red.), Industrial and organizational psychology: linking theory with practice. Oxford, UK; Malden, Mass.: Blackwell Publishers.
- Thomson, M., MacInnis, D. J. og Whan Park, C. (2005). *The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands*. Journal of Consumer Psychology, vol. 15: 77-91.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., og Kraichy, D. (2012). *Recruiting through the stages: a meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process*. *Personnel Psychology*, vol. 65: 597–660

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. og Schlesinger, L. A. (2009). *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. *Journal of Retailing*, vol. 85 (1): 31-41.

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. *Journal of Marketing Management*, vol. 26 (1-2): 56-73.

Yu, T. K.Y. og Cable, D. (2012). *Recruitment and competitive advantage: a brand equity perspective* i Kozlowski, S.W.J.; *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol. 1. New York: Oxford University Press

Bøker:

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Engelund, H. og Buchhave, B. (2009). *Employer Branding Som Discipline*. København: Samfundslitteratur.

Fog, J. (1994): *Med samtalen som udgangspunkt*. København: Akademisk Forlag

Fombrun, C. J. og van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J, USA: FT Prentice Hall

Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Johansen, O. og Sætersdal, H. (2017). *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. (1997). *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Retzels Forlag AS.

Kvåle, G. og Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget

Lai, Linda (2006) *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Repstad, P. (1997). *Sosiologiske perspektiver for helse og sosialarbeidere*. Oslo: Universitetsforlaget

Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass – Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

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

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Wicklund-Hansen, R. og Weyergang-Nielsen, O. (2007). *Rekrutteringsmanualen: hvordan ansette og sparke folk. Sikrere rekruttering, bedre organisering, effektiv egenutvikling*. Oslo: Hegnar media.

Yin, Robert K. (2014). *Case study research: design and methods*. Los Angeles, USA: SAGE

Websider:

De nasjonale forskningsetiske komiteene: *Generelle forskningsetiske retningslinjer*, tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/> (lest 17.03.2018)

Navs bedriftsundersøkelse 2017, tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/bedriftsunders%C3%B8kelsen> (lest 13.01.2018)

Notat 17/2017 fra Kompetanse Norge, ved Holte, J. H.: *Ny teknologi og endringer i arbeidsmarkedet*, tilgjengelig fra: <https://www.kompetansenorge.no/statistikk-og-analyse/publikasjoner/ny-teknologi-og-endringer-i-arbeidsmarkedet/> (lest 13.01.2018)

Sparebank 1 SMN: *Om oss*, tilgjengelig fra <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss.html> (lest 25.08.2017)

Temahefte HR Norge (2013) *Hva bør HR vite om Employer Branding*. Tilgjengelig fra: http://www.hrnorge.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyheter_2013/Hva+HR+b%C3%B8r+vite+om+e+mployer+branding.b7C_wtDwY4.ips (lest 20.08.2017)

Antall vedlegg: 5

| | |
|--|---|
| Vedlegg 1: Informasjonsskriv til rekrutterere i Sparebank 1 SMN..... | B |
| Vedlegg 2: Informasjonsskriv til jobbsøkere | C |
| Vedlegg 3: Intervjuguide HR-ansvarlig | D |
| Vedlegg 4: Intervjuguide rekrutterere | F |
| Vedlegg 5: Intervjuguide jobbsøkere | H |

“Hvordan påvirker rekrutteringspraksiser i Sparebank 1 SMN jobbsøkeres opplevelse av merkevaren, og hva kan forklare deres reaksjoner?”

Informasjon til rekrutterere i Sparebank 1 SMN om forskningsprosjekt og intervju:

I forbindelse med masteroppgave i HR og personalledelse ved Nord universitet ønsker jeg å undersøke hvordan ansatte med rekrutteringsansvar i Sparebank1 Midt-Norge møter aktuelle jobbsøkere gjennom en rekrutteringsprosess. Gjennom et intervju på cirka en time ønsker jeg å høre dine refleksjoner rundt hvilken kompetanse en god rekrutterer bør ha, samt hvordan du presenterer bedriften gjennom jobbintervjuer.

For å forsikre meg om at jeg får med meg all nødvendig informasjon, vil intervjuet bli tatt opp på lydbånd. Dette lydopptaket vil bli slettet umiddelbart etter at jeg skrevet ned den informasjon jeg trenger. Du som deltar på dette intervjuet skal være sikker på at dine personopplysninger vil bli holdt hemmelig, og at all informasjon som kan identifisere deg personlig vil bli utelatt.

Det er frivillig å delta på dette intervjuet, og dersom du takker ja kan du når som helst trekke deg fra intervjuet, både før, underveis og inntil 1 måned etter at intervjuet er gjennomført. Intervjuet er en del av en masteroppgave ved Nord Universitet, hvilket betyr at resultatene vil kunne publiseres både gjennom universitetet og Sparebank1 Midt-Norge. Prosjektet er innmeldt til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og følger derfor de etiske og juridiske retningslinjer for tilsvarende forskningsprosjekter.

Dersom du har noen spørsmål til intervjuet, prosjektet eller andre forhold rundt din deltakelse så kan du kontakte meg på epost: elin.ostnor@gmail.com eller telefonnummer 938 73 451.

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen,

Elin Østnor

“Hvordan påvirker rekrutteringspraksiser i Sparebank 1 SMN jobbsøkeres opplevelse av merkevaren, og hva kan forklare deres reaksjoner?”

Informasjon til jobbsøkere om forskningsprosjekt og intervju:

I forbindelse med at du har søkt på utlyst stilling hos Sparebank1 Midt-Norge ønsker vi din tilbakemelding på hvilket inntrykk du har fått av banken som arbeidsgiver gjennom denne søknadsprosessen. Vi håper derfor at du har anledning til å delta på et forskningsprosjekt, som har til hensikt å måle hvor attraktiv banken er som en potensiell arbeidsgiver. Dette forskningsprosjektet er et samarbeid med Elin Østnor som er student ved Nord universitetet, og resultatene av undersøkelsen vil derfor inngå i hennes masteroppgave i HR og personaledelse.

Gjennom et intervju på cirka en time ønsker vi å høre dine refleksjoner rundt hvilket inntrykk du har fått av Sparebank1 Midt-Norge gjennom stillingsutlysning, intervju og annen informasjon fra oss, i forbindelse med din jobbsøknad. Tidspunkt for dette intervjuet bestemmes av deg, og kan gjennomføres på enten dag- eller kveldstid. For at inntrykkene dine skal være så ferske som mulig, er det imidlertid en fordel at dette gjennomføres kort tid etter at du har fullført jobbintervjuet med oss.

Intervjuet bli tatt opp på lydbånd, som igjen vil bli slettet når prosjektet er ferdig. Du som deltar på dette intervjuet skal være sikker på at dine personopplysninger vil bli holdt hemmelig, og at all informasjon som kan identifisere deg personlig vil bli utelatt. Informasjon fra intervjuet vil heller ikke bli gjenfortalt til HR-avdelingen, banksjefer eller andre ansatte i banken før stillingen er besatt og forskningsprosjektet er avsluttet.

Det er frivillig å delta på dette intervjuet, og dersom du takker ja kan du når som helst trekke deg fra intervjuet, både før, underveis og inntil 1 måned etter at intervjuet er gjennomført. Prosjektet er innmeldt til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og følger derfor de etiske og juridiske retningslinjer for tilsvarende forskningsprosjekter.

Dersom du har noen spørsmål til intervjuet, prosjektet eller andre forhold rundt din deltakelse så kan du kontakte Elin Østnor, som er ansvarlig for prosjektet på epost: elin.ostnor@gmail.com eller telefonnummer 938 73 451.

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen,

Elin Østnor

Intervjuguide HR-ansvarlig

NB! Før oppstart:

- slå av mobil
- sjekk diktafon

Introduksjon:

Før vi begynner er det et par ting jeg tenkte å nevne for deg:

- Har du lest informasjonsskrivet? Har du spørsmål til dette?
- Formålet med dette intervjuet,- faktaspørsmål
- Ikke noe som er feil eller galt, jeg er ikke ute etter å ”arrestere” dere
- Begynner med litt generelle spørsmål om deg og HR-avdelingen, før jeg går over på rekruttering og så avslutter vi med employer branding.
- Jeg noterer litt underveis, mest for min egen del.
I tillegg båndopptaker, kommer til å sjekke underveis at den går som planlagt.

Innledning:

1. Navn:
2. Stilling:
3. Bakgrunn:
4. Hvor lenge har du jobbet i Sparebank1 Midt-Norge?

5. Hvor mange ansatte er det i HR-avdelingen?
6. Hvor mange av disse jobber med rekruttering?
7. Hvor mange jobber med employer branding?
8. Er det de samme personene som jobber med begge deler?

Rekruttering:

9. Hvilke rekrutteringsaktiviteter benytter dere for å generere søkere?
10. Hvem er ansvarlig for utforming av stillingsutlysninger?
11. Hvilken informasjon vektlegger dere i stillingsutlysningene?
12. Hvem gjennomfører intervjuer, og hvordan foregår dette?
13. Benytter dere tester, og hvem avgjør i såfall når og hvilke tester som benyttes?
14. Hvor lang tid går det normalt fra søknadsfristen utløper til et jobbtillbud gies?
15. Hvordan håndterer dere søkere som ikke er aktuelle?
16. Hvordan er ansvarsfordelingen mellom HR og banksjefer/teamledere når det gjelder rekruttering?
17. Hvilken kompetanse eller personlige egenskaper vektlegger dere hos personer som er ansvarlige for rekruttering?
18. Hvilke retningslinjer har dere i forhold til rekrutteringsarbeid?
19. Hvilke opplæring har dere av banksjefer/teamledere i forhold til rekruttering?
20. Hvordan evaluerer dere gjeldende rekrutteringspraksis?

Employer branding:

21. Hvordan jobber Sparebank1 Midt-Norge med employer branding?
(Hvem har ansvaret for dette arbeidet? En eller flere? Hvor lenge? Aktiviteter?)
22. Er det utarbeidet en egen strategi?
23. Hvordan evaluerer dere arbeidet med employer branding?
24. Hvordan presenteres banken for aktuelle jobbsøkere?
 - er dette likt i alle avdelinger, både geografisk og organisatorisk?
25. Hvordan ønsker banken å bli oppfattet av potensielle medarbeidere?
26. Har dere definert hva som er bedriftens identitet, altså hva som er varig, unikt og sentralt?
 - hvis ja; hva er dette? Hvordan har dere kommet frem til det?
 - Hvis nei; hva er dine tanker om hva som gjør bedriften unik og attraktiv som arbeidsplass?
27. Er det foretatt undersøkelser av hva de ansatte opplever som sentrale og særegne egenskaper ved Sparebank1 Midt-Norge som organisasjon?
28. Hvilke retningslinjer har dere for presentasjon av egen arbeidsplass i rekruttering?
 - Både gjennom stillingsutlysning og intervju
29. Hvilket innblikk får jobbsøkere av bedriften gjennom jobbintervjuet (presentasjon, omvisning, møte med ansatte)?

30. Er det andre ting du ønsker å tilføye?

Intervjuguide rekrutterere

NB! Før oppstart:

- slå av mobil
- sjekk diktafon

Introduksjon:

Før vi begynner er det et par ting jeg tenkte å nevne for deg:

- Har du lest informasjonsskrivet? Har du spørsmål til dette?
- Formålet med dette intervjuet,- refleksjonsspørsmål
- Ikke noe som er feil eller galt, jeg er ikke ute etter å ”arrestere” verken deg eller SMN

Innledning:

1. Navn:
2. Stilling:
3. Bakgrunn:
4. Hvor lenge har du jobbet i Sparebank1 Midt-Norge?
5. Hva vil du selv si er din styrke eller kompetanse når det gjelder rekruttering?
6. Hvilken opplæring har du fått rundt dette med rekruttering?
7. Hvor lang tid tar det fra en stilling utlyses til et jobbtilbud gies (i denne prosessen)?
8. Hvor langt har dere kommet i denne prosessen?
9. Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra kandidatene?
10. Hvor enkelt er det å få tak i talentfulle, dyktige medarbeidere?

Rekruttering og employer branding:

11. Hvordan forbereder du deg til intervjuet?
12. Hvilke faglige og personlige egenskaper mener du at en god rekrutterer bør ha?
13. Kan du beskrive hva du mener er de viktigste formålene med et jobbintervju? (hva håper du at du og kandidaten får ut av intervjuet?)
14. Kan du beskrive hvordan dere gjennomfører 1. og 2. gangsintervju (hvem har du med deg, hva er fokuset)?
15. Hvilke av disse punktene presenteres, og i så fall hvordan:
 - Verdier, visjon og mål for virksomheten
 - Kolleger og arbeidsmiljø
 - Stillingsbeskrivelse (Hva legger du vekt på i presentasjonen av stillingen?)
 - Beskrivelse av bedriften (Hvordan presenterer du SMN som arbeidsgiver? Bruker du presentasjonen fra HR?)
 - Utviklingsmuligheter (opplæring, tilbakemelding, karrieremuligheter)
 - Goder (work-life balance, bonusordninger, lønn, kantine, ferie, andre ting?)
16. Hva er viktig for at kandidaten skal få et ærlig og realistisk bilde av organisasjonen?
17. Hvordan håndterer du kandidater som fremstår som uegnet eller uaktuelle under intervjuet?

18. Hva vil du si gjør Sparebank1 Midt-Norge til en unik og attraktiv arbeidsgiver?
19. Hvordan fremstiller du negative aspekter ved stillingen eller bedriften?
20. Hvor viktig er det for deg at kandidaten får en positiv opplevelse gjennom intervjuet?
- hvilke tiltak benytter du for å sikre dette?
21. Har du opplevd å få negative reaksjoner fra kandidater i forhold til stillingen, bedriften eller selve rekrutteringsprosessen? Hva har vært årsaken til dette, og hvordan har du håndtert det?

22. Er det andre ting du ønsker å legge til?

Intervjuguide jobbsøkere

NB! Før oppstart:

- slå av mobil
- sjekk diktafon

Introduksjon:

Før vi begynner er det et par ting jeg tenkte å nevne for deg:

- Har du lest informasjonsskrivet? Har du spørsmål til dette?
- Formålet med dette intervjuet,- refleksjons spørsmål
- Ikke noe som er feil eller galt, svarene dine eller din deltakelse vil heller ikke være avgjørende i forhold til din jobbsøknad
- Jeg noterer litt underveis, mest for min egen del.
I tillegg båndopptaker, kommer til å sjekke underveis at den går som planlagt.

Innledning:

1. Navn:
2. Alder:
3. Har du jobb (evt studier) for øyeblikket?
4. Kort om tidligere yrkesbakgrunn/tidligere rekrutteringsprosesser..
5. Har du fått tilbakemelding etter intervjuet?
6. Hvilke andre jobber har du søkt?
7. Hvordan attraktiv er denne jobben, sammenliknet med andre?
8. Hvilke arbeidsgivere er spesielt attraktive for deg? Hvorfor?

Før jobbintervjuet:

9. Hva visste du om SMN som arbeidsgiver fra før? Kilder?
10. Hva er det kildene har fortalt som har vært spesielt attraktivt for deg?
11. Hva har du lest om Sparebank1 tidligere?
12. Hvilket inntrykk fikk du av Sparebank1 Midt-Norge gjennom stillingsutlysningen?
13. Hva hadde du ønsket mer informasjon om?
14. Hvordan synes du informasjonen fra stillingsannonsen stemte med informasjonen du fikk senere i prosessen?
15. På hvilken måte opplever du at Sparebank1 matcher deg som person?

Sanseintrykk:

16. Hvordan vil du beskrive førsteinntrykket av banken (møblement, lokaler, ansatte, kleskode, interiør, kunst, mat eller drikke du fikk servert)?
17. Hva var annerledes, sammenliknet med andre arbeidsgivere du kjenner til?

Kognitivt:

18. Hvilke tanker gjorde du deg om det å jobbe i Sparebank1, både positivt og negativt?
19. EVP. Hvilken informasjon fikk du om dette under rekrutteringsprosessen (stillingsutlysning, intervju, presentasjon)?
20. Hvilke av disse punktene er viktigst for deg i valg av arbeidsgiver?
21. Hvordan bidro (presentasjonen under) intervjuet til å endre/forsterke ditt inntrykk av Sparebank1 som arbeidsgiver?
22. Hvordan opplevde du testene mellom 1. og 2. gangsintervju?
23. Hvordan har informasjonsflyten vært underveis i prosessen? (innkalling, tidsperspektiv)
24. Hva skulle du gjerne hatt mer informasjon om i denne prosessen?
25. Vil du si at det har vært en rettferdig prosess? Hvorfor/hvorfor ikke?

Affektivt:

26. Hvem gjennomførte intervjuene?
27. Hvordan vil du karakterisere personen(e) som intervjuet deg?
28. I hvilken grad følte du deg ivaretatt underveis i prosessen? Hva bidro til dette?
29. Hva gjorde sterkest følelsesmessig inntrykk på deg under intervjuet? Hvorfor?
30. Fikk du følelsen av at "HER vil jeg virkelig jobbe?" Hvorfor/hvorfor ikke?
31. Har du hatt en slik opplevelse i tidligere rekrutteringsprosesser? Hvis ja, hva bidro til det? Hvis nei, hva skal til for at du skal kunne oppnå en slik følelse?
32. Hvilken status opplever du at Sparebank1 har som arbeidsgiver, blant folk flest?

Handlinger:

33. Hvor motivert er du for jobben nå, i forhold til før du søkte? Forklar.
34. Hvis du skulle få et tilbud, hva er avgjørende for at du skal akseptere dette?
35. Dersom du ikke skulle få jobben, - hvor stor er sannsynligheten for at du vil søke en annen stilling hos Sparebank1 ved en senere anledning?
36. Vil du anbefale andre å søke jobb her? Hvorfor/hvorfor ikke?

Avslutning:

37. På en skala fra en til ti: hvor fornøyd er du med rekrutteringsprosessen totalt sett?
38. Er det andre ting du ønsker å legge til?