



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Handelshøyskolen

Å skape nærhet på avstand : en kvalitativ studie av det digitale jobbintervjuet fra rekrutterers perspektiv

Creating closeness at a distance : a qualitative
study of the digital job interview from the recruiters'
perspective

Kathrine Shah & Ines Jouquand Walløe
Master i Økonomi og Administrasjon

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et masterstudium i økonomi- og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Masterstudiet har vært to innholdsrike og travle år. Det har vært spennende å gå i dybden på et tema som er så aktuelt i den tiden vi er inne i nå. Vi sitter igjen med mye lærdom som vi kommer til å ta med oss videre når vi møter arbeidslivet.

Vi vil gjerne takke våre ni informanter som tok seg tid til å stille opp til intervju for å bidra med tanker og perspektiver rundt vårt tema.

Vi er takknemlige for vår veileder Bernt Aarset som har støttet oss gjennom prosessen og kommet med konstruktive tilbakemeldinger når enn vi har ønsket det. Vi ønsker også å takke familie for tålmodighet og støtte. Å skrive masteroppgave under en pandemi er krevende, så vi takker for oppmuntrende ord og motivasjon gjennom arbeidet.

God lesning!

Ås, 31. mai 2021

Kathrine Shah & Ines Jouquand Walløe

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvilken påvirkning overgangen fra ansikt-til-ansikt jobbintervjuer til digitale jobbintervjuer har hatt på rekrutteringsprosessen. Grunnet covid-19 har organisasjoner blitt tvunget til å ta i bruk digitale intervjuer, og selv om det er klare fordeler forbundet med slike intervjuer har det vært uttrykt bekymringer om det digitale intervjuets påvirkning på informasjonsinnsamlingen.

Vi har valgt å se på rekrutteringsarbeidet fra tre ulike aspekter: organisatorisk, psykologisk og teknologisk. I våre funn kommer det tydelig frem at det digitale intervjuets påvirkning på disse tre aspektene avhenger av hvor opptatt rekruttereren er av objektivitet og fravær av subjektiv informasjon.

Empirien er innsamlet gjennom semistrukturerte intervjuer med ni rekrutterere. For å få en bredest mulig innsikt i rekruttereres erfaring med det digitale intervjuet, inkluderte vi både informanter som rekrutterer internt til egen organisasjon og eksternt til kunder av organisasjonen. Alle informantene jobber i forskjellige organisasjoner.

Våre funn tilsier at det digitale intervjuet er godt egnet for å kunne vurdere en kandidat, forutsatt av at man har en strukturert prosess, en spesifikk stillingsanalyse og supplerende tester. Intervjuet vil derimot kunne skape en distanse mellom intervjuobjekt og intervjuer. Dette kan forbedre intervjuerens objektivitet, men kan også føre til et mulig informasjonstap siden det blir vanskeligere for intervjuer å skape et trygt rom for informasjonsdeling. Det digitale intervjuet har potensiale til å fungere godt, gitt at man har klare rammer for gjennomføring av intervjuene, spesielt med tanke på hva som forventes i intervjuet, hvilke roller de forskjellige partene i intervjuet har og retningslinjer for gjennomføring av intervjuet.

Abstract

The purpose of this thesis has been to investigate the impact of the transition from face-to-face job interviews to digital job interviews. Due to covid-19, organizations have been forced to use digital interviews, and although there are clear benefits associated with such interviews, there has been expressed concerns regarding the impact of digital interviews on information gathering.

We have chosen to examine the recruitment process through three different aspects: organizational, psychological, and technological. In our findings, it is clear that the impact of the digital interview on these three aspects depends on how concerned the recruiter is with objectivity and the absence of subjective information.

The empirical data was collected through semi-structured interviews with nine recruiters. In order to gain the broadest possible insight into recruiters' experience with the digital interviews, we included both informants who recruit internally to their own organization and externally to customers of the organization. All the informants work in different organizations.

Our findings indicate that the digital interview is well suited to assess a candidate, provided that you have a structured process, a specific job analysis and supplementary tests. The interview might, on the other hand, create a distance between the interviewee and the interviewer. This can improve the interviewer's objectivity but can also lead to a possible loss of information as it becomes more difficult for interviewers to create a safe space for information sharing. The digital interview has the potential to work well, provided that there is a clear framework for conducting the interviews, especially with regard to what is expected in the interview, the roles of the different parties in the interview and guidelines for conducting the interview.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Figur- og tabelliste	6
1. Introduksjon	7
1.2 Bakgrunn for valg av tema	7
1.3 Aktualitet	8
1.4 Problemstilling og avgrensning	8
1.5 Oppgavens oppbygging	9
2 Teoretisk grunnlag	9
2.1 Det teknologiske aspektet	11
2.1.1 Den teknologiske utviklingen	11
2.1.2 Det digitale intervjuet	12
2.2 Det organisatoriske aspektet	12
2.2.1 Rekruttering og seleksjon	13
2.2.2 Jobbanalysen	14
2.2.3 Jobbintervjuet som seleksjonsmetode	15
2.2.4 Informasjonsgrunnlag	15
2.2.5 Feilavgjørelser	16
2.3 Det psykologiske aspektet	16
2.3.1 Emosjoner i jobbintervjuet	17
2.3.2 Subjektive og objektive vurderinger	18
2.3.3 Feilkilder ved bruk av emosjoner	18
2.4 Oppsummering og forskningsspørsmål	19
3 Forskningsmetode	20
3.1 Kvalitativ metode	20
3.2 Forskningsdesign	20
3.3 Utvalg	21
3.3.1 Presentasjon av informantene	22
3.4 Datainnnsamling og det semistrukturerte intervjuet	23
3.6 Intervjuguide	24
3.7 Gjennomføring	25
3.8 Dataanalyse	26
3.9 Etske betraktninger	26
3.10 Vurdering av reliabilitet og validitet	28

4 Presentasjon av funn.....	29
4.1 Organisatorisk aspekt.....	30
4.1.1 En strukturert prosess og en spesifikk stillingsanalyse	30
4.1.2 Personlighetstester, evnetester og andre vurderingsfaktorer.....	33
4.1.3 Et fysisk finaleintervju	34
4.2 Psykologisk aspekt.....	36
4.2.1 Rekrutterers objektivitet.....	36
4.2.2 Elementer man mister under det digitale intervjuet	39
4.2.3 Rekrutterers grad av konsentrasjon og fokus	40
4.3 Det teknologiske aspektet	42
4.3.1 Validiteten av det digitale intervjuet	42
4.3.2 Tekniske problemer og strukturen i det digitale intervjuet	44
4.3.3 Bruk av digitale intervjuer i fremtiden.....	46
5 Diskusjon	48
5.1 Rekrutteringsprosessen i et digitalt intervju.....	49
5.1.1 Det digitale intervjuet som informasjonskilde	50
5.1.2 Supplerende vurderingsfaktorer	51
5.1.3 Det fysiske finaleintervjuet	52
5.2 Rekrutterer og den mellommenneskelige relasjonen	53
5.2.1 Objektivitet	53
5.2.2 Aspekter ved det digitale intervjuet som kan føre til informasjonstap	55
5.3 Teknologiens påvirkning på rekrutteringsprosessen.....	56
5.3.1 Tekniske problemer og struktur	57
5.3.2 Opplevd validitet påvirker bruk av digitale intervjuer i fremtiden	57
6 Konklusjon	59
6.1 Oppsummerende konklusjon.....	62
6.2 Begrensninger og videre forskning	63
Referanseliste.....	64
Vedlegg.....	68
Vedlegg 1: Intervjuguide	68
Vedlegg 2: Vurdering fra NSD	70
Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse	71
Vedlegg 4: Samtykkeskjema.....	72

Figur- og tabelliste

Figur 1 Oversikt over rekrutteringsarbeidets tre aspekter og deres påvirkning på hverandre .10

Tabell 1 Informantkriterier22

Tabell 2 Presentasjon av informantene23

Tabell 3 Subjektive vs. objektive tendenser hos rekrutterer49

1. Introduksjon

Covid-19 har forandret verden og vår tilværelse på mange ulike måter. Da store deler av samfunnet stengte, fikk dette betydelige konsekvenser for både økonomien og arbeidslivet i Norge. 30. januar 2020 erklærte WHO utbruddet som «... en alvorlig hendelse av betydning for internasjonal folkehelse» (Helsenorge, 2020). Erklæringen var ment for å styrke Verdens helseorganisasjon sin koordinering av innsatsen mot videre spredning av sykdom.

Rekrutteringsbransjen er en av mange bransjer som har blitt preget og som har vært nødt til å være med på denne felles innsatsen. Det digitale intervjuet har gått fra å være en tidlig filtreringsmekanisme til å være sentral i hele rekrutteringsprosessen, og denne masteroppgaven vil være en kvalitativ studie av det digitale intervjuet og dets påvirkning på rekrutteringsarbeidet.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Covid-19 har påvirket den normale hverdagen for de aller fleste av oss og det var svært aktuelt for oss i en tidlig fase å skrive om utfordringer som pandemien brakte med seg. Som studenter har vi måttet gå fra fysisk undervisning flere dager i uken til digital undervisning. Dette var en stor omvending av studiehverdagen, men samtidig noe som gjorde det klart for oss at vi ønsket oss en problemstilling knyttet til den digitale transformasjonen som nå er i gang over hele landet.

Problemstillingen passer godt inn i våre spesialiseringer, strategisk ledelse og business analytics. Strategisk ledelse skal gi en innsikt i hvordan organisasjoner fungerer, ferdigheter i å analysere strategiske og ledelsesmessige utfordringer, og trening i å bruke metoder og verktøy for å forbedre og videreutvikle virksomheter (Holter, 2020). Medarbeidere er virksomhetens viktigste ressurs, og derfor er rekrutteringsprosessen en av virksomhetens mest kritiske prosesser – hvilket gjør at rekruttering og strategisk ledelse har en sterk sammenheng.

I Business Analytics er det et stort fokus på digitalisering – den sterkeste drivkraften i dagens forretningsverden. Digitalisering innebærer en forenkling, standardisering og automatisering av forretningsprosesser, ofte ledsaget av omstrukturering og nedbemanning av organisasjonen (NMBU, 2020). Spesialiseringen har en sammenheng med problemstillingen, ettersom rekruttering og organisasjonsutvikling er avgjørende for langsiktig vekst i et marked preget av raske teknologiske endringer og utviklinger (Ledernytt, u. å)

1.3 Aktualitet

En fersk undersøkelse viser at mange arbeidsgivere har en interesse for å ta i bruk ny teknologi under rekrutteringsprosessen. 65 prosent i undersøkelsen har allerede tatt i bruk digitale intervjuer, 24 prosent vurderer å ta teknologien i bruk, samtidig som 11 prosent uttrykker skepsis til det digitale intervjuet (Ghaderi, 2020). I artikkelen er det ikke spesifisert hvor stor andel som har tatt i bruk teknologien som følge av covid-19, men vi kan anta at noen av tilfellene skyldes dette. Henrik Andersson i Meyerhaugen, et selskap som jobber for å løse rekrutteringsproblemer, mener de digitale prosessene har så store fordeler at rekrutteringsprosesser i fremtiden i større grad vil bli digitale, selv om man ikke lenger skulle trenge å bekymre seg for covid-19. Likevel betyr ikke dette at de digitale rekrutteringsprosessene er uproblematiske. Andersson forteller at det som gjerne forsvinner i en digital rekrutteringsprosess er småprat og at mye må håndteres på en annen måte fordi folk faller raskere av (Kvadsheim, 2020). I Bane NOR forteller rekrutteringsrådgiver Ranveig Ophus at de digitale intervjuene har gått overraskende bra og over all forventning etter at restriksjonene ble kjent. Likevel ble det påpekt et par bekymringer i kontakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I digitale intervjuer ser man kun kandidaten fra brystet og opp, og det kan derfor være nervøse tegn man ikke får med seg digitalt. Samtidig kan det være en ulempe at man ikke får helt øyekontakt og derfor ikke oppfatter alle signaler fra den andre parten under intervjuet (Ghaderi, 2020).

Ved et raskt søk på Google, fikk vi opp omtrent 15 millioner treff på covid-19 og digitale plattformer (Google.no, 2020). Digitalisering av rekrutteringsprosessene er et sentralt tema i mange av artiklene og de fleste organisasjoner må ta stilling til dette alternativet.

Organisasjoner over hele landet tvinges til å ta i bruk de digitale plattformene og dette gjør problemstillingen vår både svært aktuell og interessant. Oppgaven kan være interessant for alle organisasjoner og kan være et skritt videre i forskning på digitale intervjuer og dens rolle i rekrutteringsprosessen.

1.4 Problemstilling og avgrensning

Hensikten med denne studien vil være å avdekke hvilke faktorer som er av betydning for valg av kandidater og hvorvidt disse faktorene kommer tydelig nok frem i de digitale intervjuene. Studien kan også være med på å øke forståelsen for hvilke elementer man bør være bevisst på i fremtidige digitale rekrutteringsprosesser.

Problemstillingen vår kommer fra en global rekrutterer, som under covid-19 har sett og erfart flere utfordringer ved den digitale rekrutteringsprosessen. Med dette i bakgrunn, er problemstillingen definert som følgende:

«Hvordan påvirker overgangen fra ansikt-til-ansikt intervjuer til digitale intervjuer rekrutteringsarbeidet?»

Covid-19 har blitt til en global krise og påvirker hvert land i verden, men vi avgrenser oppgaven til å gjelde rekruttering i Norge. Videre har vi valgt å fokusere på rekrutteringsfirmaer som rekrutterer både internt og eksternt. I studien ser vi det som aktuelt å fokusere på rekrutterer sitt perspektiv. Tidsrammen gjør at vi ikke har mulighet til å intervjuer informanter fra begge sider av skjermen, og vi mener det er essensielt å velge rekrutterer sitt perspektiv ettersom deres perspektiv er avgjørende for ansettelse av kandidater.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av seks kapitler inkludert dette første innledende kapittelet. I kapittel 2 innleder vi med et grundig teoriarbeid hvor det teoretiske rammeverket presenteres, før vi i kapittel 3 redegjør studiens valg av metode for innhenting og behandling av data, valg av informanter, etiske betraktninger og vurdering av validitet og reliabilitet. I kapittel 4 presenterer vi våre funn, før vi går videre med diskusjonen i kapittel 5. Kapittel 6 er det avsluttende kapittelet hvor vi konkluderer og oppsummerer våre funn og sier noe om begrensninger og videre forskning.

2 Teoretisk grunnlag

Covid-19 har ført til en enorm teknologisk utvikling og nå ansetter de aller fleste organisasjoner kandidater gjennom digitale intervjuer. Det digitale jobbintervjuet har skapt en rekke utfordringer i arbeidet med å velge riktig kandidat. I et fysisk intervju har en rekrutterer mulighet til å møte kandidaten fysisk og danne seg et førsteinntrykk, småprate og være oppmerksom på kandidatens kroppsspråk. I det digitale intervjuet blir disse inntrykkene svakere, og man er mer oppmerksom på kandidatens kompetanse fremfor emosjoner. Den teknologiske endringen gjør at man går glipp av en menneskelig dimensjon, men gir samtidig rom for en mer objektiv prosess. Det er derfor aktuelt å se i hvilken grad disse faktorene er avgjørende i ansettelsesavgjørelser, og om informasjonsmanglene i det digitale intervjuet må erstattes med andre informasjonskilder for å sikre gode og vellykkede avgjørelser. I dette kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget som er viktig for å kunne utarbeide den

kreative delen av oppgaven, og som belyser problemstillingen: *Hvordan påvirker overgangen fra ansikt-til-ansikt intervjuer til digitale intervjuer rekrutteringsarbeidet?*

Når vi snakker om rekrutteringsarbeidet, har vi valgt å se på dette gjennom tre ulike aspekter: det teknologiske, det organisatoriske og det psykologiske. Å gå fra et fysisk intervju til digitale plattformer skaper en endring i det teknologiske aspektet, som videre vil påvirke både det organisatoriske og det psykologiske aspektet i rekrutteringsarbeidet. Sagt på en annen måte, endres det teknologiske aspektet aktivt, og det organisatoriske og psykologiske blir utfordret og må respondere på denne endringen. Det har derfor vært nødvendig å bryte rekrutteringsarbeidet ned i disse tre aspektene, for å skape en oversikt over hvordan den teknologiske endringen påvirker andre elementer i rekrutteringsarbeidet. I Figur 1 trekkes det linjer mellom det teknologiske aspektet og alle andre elementer, nettopp for å synliggjøre at vi er interessert i å se på hvordan det teknologiske aspektet påvirker rekrutteringsarbeidet.



Figur 1 Oversikt over rekrutteringsarbeidets tre aspekter og deres påvirkning på hverandre

Modellen viser hvordan vi har valgt å presentere teorikapittelet. Først gir vi et innblikk i det teknologiske aspektet, hvor vi ser på den teknologiske utviklingen og tidligere forskning knyttet til det digitale intervjuet. Videre presenteres det organisatoriske aspektet, hvor det er lagt vekt på rekrutterings - og seleksjonsarbeidet, jobbanalyse, jobbintervjuet som seleksjonsmetode, informasjonsgrunnlag og konsekvenser ved feilavgjørelser. Til slutt, tar vi for oss det psykologiske aspektet, hvor temaene blir emosjoner i jobbintervjuet, subjektive og objektive vurderinger og feilkilder ved bruk av emosjoner.

2.1 Det teknologiske aspektet

Etter at spredningen av covid-19 startet for over et år siden, har organisasjoner landet rundt blitt mer eller mindre tvunget til å implementere de digitale intervjuene i den daglige rekrutteringsprosessen. Mange bedrifter hadde allerede tatt i bruk de digitale plattformene uavhengig av covid-19, men denne metoden har gjerne blitt supplert med de fysiske intervjuene. Etter covid-19 har de fleste rekrutteringsprosesser blitt heldigitale. Pandemien har skapt en teknologisk utvikling og en bratt læringskurve hos organisasjoner landet rundt. Overgangen til det digitale intervjuet introduserer oss for en rekke elementer som man, i mye mindre grad, har vært nødt til å ta hensyn til i det fysiske intervjuet. For å sette dette på spissen så kan et enkelt håndtrykk være med på å bestemme hvorvidt kandidaten gir et godt nok førsteinntrykk til å sikre seg jobben. Elementer som faller naturlig i det tradisjonelle intervjuet, kan være mye mer komplekst i det digitale og dette leder oss til det første forskningsspørsmålet: *Hvordan fungerer det digitale intervjuet i praksis, og hva har det å si for ansettelsesavgjørelser?*

2.1.1 Den teknologiske utviklingen

Den teknologiske utviklingen gjennom årene har gjort at mange bedrifter allerede har tatt i bruk teknologi i rekrutteringsarbeidet, og det er mulig at det vil være en økende trend i fremtiden siden organisasjoner ufrivillig har blitt introdusert for teknologien grunnet covid-19. I løpet av de siste årene har teknologiske forbedringer av kvaliteten på tilkobling og kommunikasjon gjennom digitale plattformer som Skype, Google og Facetime gjort metoden relativt nærme ansikt-til-ansikt intervjuer. Videokonferanseteknologier og mer generelt internett gir begge parter mulighet til å være mer fleksible når det gjelder tid og sted (Basch et al., 2020).

Tidligere forskning viser at det er delte meninger om hvorvidt det digitale intervjuer kan kategoriseres å ha like god validitet som de fysiske intervjuene. Flere norske bedrifter har sagt at dette fungerer bra (Ghaderi, 2020; Kvadsheim, 2020) og metoden kan oppleves som mer fleksibel enn den tradisjonelle, men det er likevel mange som er bekymret for om den mellommenneskelige kontakten blir borte under digitale intervjuer, og hva dette betyr for rekrutteringen. Forskning gjort på dette området viser at det er lavere prestasjon i digitale intervjuer fremfor det fysiske intervjuet (Basch et al., 2020). Digitale intervjuer fører også til økte bekymringer om personvern. Personvern hensyn er definert som bekymring for at bruk av teknologi kan angripe personvern og personlige data. Det er stor sannsynlighet for at

digitale intervjuer kan fremkalle personvern hensyn. De blir gjennomført gjennom internett og nesten all informasjon på internett er sårbar for tredjeparts tilgang (Basch et al., 2020; Langer et al., 2017).

2.1.2 Det digitale intervjuet

Menneskelig kommunikasjon er kompleks og den inkluderer bruk av både verbal og ikke-verbale signaler for å utveksle kommunikasjon. Kommunikasjonen gjennom ansikt-til-ansikt er den rikeste kommunikasjonsformen vi har ettersom den gir umiddelbar tilbakemelding og formidler mange tegn i form av naturlig språk, og øyekontakt er uten tvil en av de viktigste ikke-verbale ledetråder i kommunikasjon (Bohannon et al., 2012; Daft & Lengel, 1986).

Digitale intervjuer har en tendens til å svekke ikke-verbale signaler, og intervjuobjekter opplever en lavere kvalitet på øyekontakt under digitale intervjuer fremfor de tradisjonelle fysiske intervjuene. Manglende signaler under et intervju påvirker intervjuets prestasjon. Tilliten kan reduseres, ikke-verbal kommunikasjon kan bli borte og personer kan oppføre seg annerledes grunnet økt selvbevissthet (Bohannon et al., 2012).

Rekrutteringsrådgiver Ranveig Ophus i Bane NOR uttrykker ovenfor E24! bekymringer i kontakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Hun nevner at man kun ser kandidatene fra brystet og opp, og at det derfor kan være nervøse tegn man ikke får med seg på video. I tillegg peker hun på at det ved mangel på øyekontakt er signaler man ikke oppfatter fra den andre parten under intervjuet (Ghaderi, 2020). I det digitale intervjuet kan det være vanskelig å oppfatte kandidaten på lik måte som i det fysiske intervjuet. Selv om det digitale intervjuet ikke når helt opp på samme nivå, har man fortsatt muligheten til å se både ansikt og øyne til de man kommuniserer med. Dette gjør at man kan formidle mer informasjon over kortere tid, og med færre ord enn ved kommunikasjonsformer uten video, og det øker effektiviteten til kommunikasjonsformen (Bohannon et al., 2012).

2.2 Det organisatoriske aspektet

En slik forandring i det teknologiske aspektet vil naturligvis føre med seg en rekke endringer i det organisatoriske. Når vi snakker om det organisatoriske aspektet i sammenheng med vår avhandling, mener vi prosessene som ligger til grunn for menneskelig ressursforvaltning i organisasjoner. I et samfunn preget av konkurranse, og hvor kunder stiller stadig høyere krav til produktene de kjøper og organisasjonene som leverer dem, blir det stadig viktigere å lykkes med å rekruttere de rette ansatte til sin organisasjon. Rekrutteringsprosessen er kjent

for å være en av de mest tidskrevende og kostnadskrevede i forhold til mange andre HR-prosesser (Kim & Won, 2007), og det blir derfor viktig for en organisasjon å skape gode og vellykkede rekrutteringsprosesser. En prosess så kompleks kan ha mange fallgruver som kan føre til store økonomiske konsekvenser for hele organisasjonen. Faktorer som blir borte under det digitale intervjuet, kan muligens erstattes med andre metoder for informasjonskilder. Dette reflekterer forskningsspørsmål 2: *På hvilken måte må rekrutteringsarbeidet tilpasses til det digitale intervjuet?*

2.2.1 Rekruttering og seleksjon

Rekrutterings- og seleksjonsprosessen er en dynamisk, kompleks og viktig del av menneskelig ressursforvaltning i organisasjoner. På et mer kritisk nivå, må de som har ansvaret for å velge den riktige og passende kandidaten ha tilstrekkelig data å basere sine valg på (Ledernytt, u. å). Menneskelige ressurser kan være avgjørende for en organisasjons suksess, fordi de tilbyr perspektiver, verdier og attributter til organisasjonslivet. Når disse menneskelige ressursene blir ledet riktig, kan disse være gode fordeler for organisasjonen. Rekruttering vil si prosessen for identifisering og tiltrekking av potensielle kandidater for å evaluere de som fremtidige arbeidstakere, og seleksjonen starter når de riktige kandidatene er identifisert (Ekwoaba et al., 2015, s. 22). Digitalisering av rekrutteringsprosessen har begynt å ta stor plass i dagens organisasjoner, og digitale plattformer brukes relativt ofte av rekrutteringspersonell, enten om det er i en tidlig screeningsfase eller det siste finaleintervjuet.

I det ressursbaserte perspektivet av Barney (1991) fremheves det at konkurransefortrinn oppnås når bedrifter har menneskelige ressurser som ikke kan bli imitert eller subsidiert av andre konkurrenter. Bedrifter bør konstant evaluere sine ansatte for å sikre at de har de riktige menneskene, med de riktige ferdighetene, på de riktige stedene for å kunne oppnå konkurransefortrinn. Når dette ikke er tilfelle, bør bedrifter fokusere på å benytte passende rekrutterings- og utvalgs-kriterier (Barney, 1991). For å være differensiert, må organisasjoner være forsiktige og nøye med rekrutteringsprosessen. Å rekruttere og velge feil kandidater som ikke er effektive og riktige, fører med seg en enorm negativ kostnad som organisasjonen ikke har råd til. Dermed er det overordnede målet for rekruttering og utvelgelse i organisasjonen å oppnå riktige antall ansatte med de riktige kvalitetene for å kunne oppfylle organisasjonens strategiske mål til en minimal kostnad (Ofori & Aryeetey, 2011, s. 48).

2.2.2 Jobbanalysen

For å kunne gjennomføre en god rekrutteringsprosess, er det nødvendig å vite hva slags arbeidsoppgaver den ansatte skal utføre. En jobbanalyse er en metode som brukes for å avdekke de mest sentrale kriteriene for en stilling. Ved å bruke tid på å utforme en jobbanalyse, er det lettere å se om jobbsøkerens kompetanse samsvarer med stillingskriteriene (Skorstad, 2015). I bunn og grunn så handler det om å dekke behovene man er ute etter.

Ansettelsesprosesser settes alt for ofte i gang uten at man har kartlagt hva slags person man trenger, og hvilke kompetanser vedkommende må besitte. Personlighetstester og intervjuer tar ikke alltid nok hensyn til organisasjonens behov, og Skorstad (2015) mener at det i større grad bør tas hensyn til hvilken kompetanse en ønsker å vurdere, før man velger metode: *“Vi må vite mer om hva jobben egentlig består av, slik at vi vet hva vi skal måle. Vi må med andre ord finne ut av hva vi vil måle, før vi velger måleredskap”* (Skorstad, 2015, s. 38).

Jobbanalysen hjelper oss med tre ting: å fokusere på det som er viktigst, å utnytte tiden best mulig, og å treffe de rette beslutningene. Betydningen av en god jobbanalyse blir man oftest klar over når den er fraværende eller upresis. Dersom stillingskriteriene mangler og/eller er utydelige, blir beslutningsprosessen dårlig fordi det er fritt frem for subjektive meninger om hvem som bør ansettes. Ofte er det slik at noen legger sine subjektive vurderinger til grunn, og har latt seg sjarmere av en eller flere egenskaper. I utgangspunktet trenger ikke dette å være et problem dersom egenskapen har en betydning for stillingen, men om den ikke har det, kan det føre til at man ansetter en kandidat på feil grunnlag (Skorstad, 2015). De subjektive vurderingene forandres gjerne ut ifra hvem som er intervjuer, men kan likevel i enkelte stillinger være vesentlige. De objektive kriteriene, som er basert på fakta, hjelper en rekrutterer med å kunne føre en objektiv prosess. Det er likevel ikke slik at de objektive kriteriene utelukker de subjektive, som i blant kan være avgjørende for en stilling og valg av kandidat.

Når Skorstad (2015) snakker om at jobbanalysen hjelper oss å utnytte tiden best mulig, mener han at ved å bruke klare stillingskriterier hjelper det til med å bevare fokus i seleksjonsarbeidet. Det skaper en viss struktur og forteller noe om hva ressursene bør brukes på når det gjelder hvilke spørsmål som skal stilles og hvilke tester som skal benyttes. En rekrutterer vil ha mest mulig informasjon som er relevant, og minst mulig som er irrelevant. Å ha en svak jobbanalyse, eller ingen jobbanalyse i det hele tatt, gjør at man fort kan la seg

forføre av en kandidats sterke sider og egenskaper som ikke nødvendigvis er betydningsfulle for jobben (Skorstad, 2015).

Jobbanalysen er et godt utgangspunkt når man skal ta en beslutning om hvem av kandidatene som er best egnet for stillingen, og hjelper oss med treffsikre beslutninger. God seleksjon kjennetegnes av at kandidatene vurderes ut fra kvaliteter og egenskaper som berører jobbprestasjon, noe som betyr at kriterier som ikke berører jobbprestasjon ekskluderes fra beslutningsprosessen (Skorstad, 2015).

2.2.3 Jobbintervjuet som seleksjonsmetode

Intervjuet er den enkeltmetoden som benyttes aller mest i kompetansevurdering (Skorstad, 2015, s. 57), og det er vanlig å ha det som det eneste verktøyet i rekrutteringsprosessen (Basch et al., 2020). Likevel peker de siste 60 årene med forskning i én retning: det typiske jobbintervjuet er lite egnet til å fortelle oss noe om en jobbsøkers fremtidige prestasjoner (Skorstad, 2015, s. 57). Det er verdt å nevne at forskning finner at arbeidsgivers beslutning om ansettelse basert på strukturerte intervjuer er mer prediktive for jobbprestasjon, enn ustrukturerte intervjuer. Forskning gjort på ansettelsesintervjuer har konkludert med at å legge til struktur i intervjuprosessen kan øke påliteligheten og gyldigheten av evalueringer. Et stort fokus på struktur fører likevel til at den uformelle, personlige kontakten med kandidaten forsvinner, samt at det er tidskrevende å utforme strukturerte intervjuer (Basch et al., 2020). Undersøkelser viser at ledere og organisasjoner sjeldent bruker et høyt nivå av struktur i intervjuer (Klehe, 2004; Lievens & De Paepe, 2004; Macan, 2009; Simola et al., 2007; van der Zee et al., 2002), og dette kan føre til dårlige seleksjonsbeslutninger og økt feilvalg (Graves & Karren, 1996).

I overgangen til det digitale intervjuet, hvor vi allerede er klar over at enkelte dimensjoner mer eller mindre forsvinner, kan graden av struktur i intervjuet være avgjørende. Om det er slik at en strukturert prosess øker påliteligheten og gyldigheten av evalueringer, kan det være viktig å sørge for at rekrutteringsprosessen er strukturert for å kunne sikre riktig valg av rett kandidat, selv om man går glipp av andre dimensjoner i intervjuet.

2.2.4 Informasjonsgrunnlag

Intervjuet er en metode som brukes for å samle inn informasjon, og det finnes brede kategorier av underliggende konstruksjoner eller kompetanser som en intervjuer vurderer i rekrutteringsprosessen. Høystrukturerte intervjuer fokuserer oftest på anvendte mentale

ferdigheter, direkte jobbkunnskap, anvendte sosiale ferdigheter og organisatorisk passform, mens mindre strukturerte intervjuer har et større fokus på kognitiv evne, bakgrunnsopplysninger, fysiske egenskaper og visse aspekter av personlighet. Forskjellene kan forklares som en funksjon av at strukturerte intervjuer vanligvis utvikles på grunnlag av en spesifikk jobbanalyse, og dette skaper et større fokus på jobbspesifikke kvalifikasjoner, fremfor generelle kvaliteter som kognitiv evne og personlighet (Huffcutt et al, 2001).

Av egenskapene som presenteres av Huffcutt et al. (2001) er det den grunnleggende personligheten og anvendte sosiale ferdigheter som oftest blir vurdert i arbeidet med å velge den riktige kandidaten. Dette reflekterer en større subjektivitet i prosessen og i overgangen til det digitale intervjuet kan dette skape utfordringer på bakgrunn av at den menneskelige dimensjonen man har under et fysisk intervju svekkes. Det er av stor interesse å undersøke hvor godt et digitalt intervju fanger opp disse egenskapene, om målet for intervjuet endres når intervjumetoden forandres og hva dette betyr for valg av kandidat.

2.2.5 Feilavgjørelser

Å ha evnen til å ansette på en effektiv og god måte påvirker organisasjonen i form av dens medarbeidere og er en driver for organisasjonssuksess. På bakgrunn av dette kan vi si at rekrutteringsprosessen er en av de viktigste prosessene i en organisasjon, og at en svak rekrutteringsprosess kan forårsake mange feilavgjørelser.

Feilavgjørelser oppstår ofte på grunn av et misforhold mellom forventninger og virkeligheten for begge parter, og til tross for store mengder tid, krefter og kostnader som brukes i rekrutterings- og utvelgelsesprosessen, får mange bedrifter en uakseptabel prosentandel av feilansettelser. Dette kan føre til konsekvenser for organisasjonen i form av redusert konkurransevne, resultater og fortjeneste. Kostnader knyttet til styring, utilfredse kunder, lavere moral hos andre ansatte og uforventet opplæringstid er de fire mest vanlige innvirkningene som oppleves av mange ledere i en høy grad når det blir tatt feil valg i ansettelsesprosessen (Sutherland & Wöcke, 2011). Disse er kostbare og vanskelige å korrigere, men likevel er antall feilavgjørelser i bedrifter for høyt, og ledere implementerer ikke de beste praksisene i rekruttering og seleksjon (Sutherland & Wöcke, 2011).

2.3 Det psykologiske aspektet

Det teknologiske aspektet vil også ha en stor innvirkning på det psykologiske aspektet, som handler om emosjoner, mellommenneskelig kontakt i rekrutteringsprosessen og hvordan man

løser viktige praktiske problemer i arbeidslivet. Man kan både som kandidat og rekrutterer styres av emosjonelle faktorer, og vi går nærmere inn på hvordan emosjoner tar plass i jobbintervjuet, samt hvordan subjektive og objektive vurderinger kan påvirke valget om ansettelse. I overgangen til det digitale intervjuet, er det denne menneskelige faktoren som er en stor bekymring hos en rekrutterer. Dette viser veien til det tredje, og siste forskningsspørsmålet i denne avhandlingen: *Hvordan kommer den menneskelige relasjonen frem i det digitale intervjuet, og hva har dette å si for rekrutteringsarbeidet?*

2.3.1 Emosjoner i jobbintervjuet

Rivera (2015) presenterer ansettelse som en emosjonell prosess forankret i mellommenneskelig evaluering. Historisk sett har sosiologer bagatellisert følelsenes rolle i å forme økonomiske prosesser (Berezin, 2005; Rivera, 2015). Følelser og fornuft er ikke separate eller fiendtlige verdener, men snarere to komplementære prosesser vi bruker for å forstå og handle innenfor den sosiale verdenen. Diskusjoner om følelser har vært relativt fraværende fra sosiologisk litteratur om ansettelser. Ansettelser blir vanligvis fremstilt som en grei prosess av samsvar mellom firmaets behov og søkerens ferdigheter, og arbeidsgivere velger som regel nyansatte på grunnlag av kandidatens opplevde evner til å utføre arbeidet som kreves av jobben (Rivera, 2015).

Forskning viser likevel at arbeidsgivere bruker sine subjektive følelser av spenning og entusiasme mot kandidater, og at magefølelsen brukes for å skille mellom kandidater og ansettelsesavgjørelser. Rivera (2015) utviklet et originalt rammeverk av emosjonell energiutvikling, og i denne modellen fremheves kvalitetene som har en tendens til å produsere, opprettholde eller hemme subjektiv opplevelse av emosjonell energi i jobbintervjuer. Arbeidsgivere bruker sine subjektive følelser av spenning og entusiasme mot kandidater, og de mest produserende energiforbedringene er likheten, statusen og livligheten til kandidaten. Kandidatens opplevde energinivå er av stor betydning for evaluering av kandidater og påvirker intervjuet i en høy grad. I studien til Rivera (2015) formulerte arbeidsgiverne kriteriene de bruker for å evaluere kandidaten i jobbintervjuer, og mindre enn en fjerdedel oppga kompetanse, intelligens eller teknisk kompetanse som den viktigste kvaliteten. Isteden prioriterte de mer kortvarige og tåkete konstruksjoner som følelser av kjemi, spenning og til og med kjærlighet til kandidater. Dette antyder at arbeidsgivere søker nye ansatte som, ikke bare er i stand til å tilfredsstille tekniske og sosiale jobbkrav, men som også får dem til å føle seg gode i samspill (Rivera, 2015).

Det digitale intervjuet er kjent for å skape en svakere mellommenneskelig relasjon, og studien til Rivera (2015) tyder på at arbeidsgivere vil møte på store utfordringer med det digitale intervjuet. For å fullt forstå hvordan arbeidsgivere ansetter og hva som vektlegges i det digitale intervjuet er det nødvendig å studere beslutningsprosessen og analysere hvordan en arbeidsgiver vurderer og velger nyansettelser.

2.3.2 Subjektive og objektive vurderinger

Rekruttering og seleksjonskriterier har en betydelig effekt på organisasjonens helhetlige prestasjon. De aller fleste rekrutterings- og seleksjonsprosesser har elementer av subjektiv vurdering i seg og studien til Huffcutt et al. (2001) viser at man oftest vurderer personlighet og sosiale ferdigheter. Forskning viser derimot at dersom man behandler jobbsøkere mindre subjektivt og på en mer profesjonell og positiv måte, vil jobbsøkeren sitte igjen med et positivt syn på organisasjonen og hvordan den behandler potensielle jobbkandidater. Et suksessfullt intervju kan også produsere resultater som kan påvirke organisasjonen på en god måte i de bredere aspektene av organisasjonslivet, mens et dårlig kan ha skadelige effekter langt utenfor organisasjonen (University of Ireland, 2006, s. 4).

Det er et stort gap i forskning og praksis når vi snakker om subjektive og objektive vurderinger innenfor rekruttering. Ekwoaba et al. (2015) sin forskning viser at dersom rekrutteringsprosessen er objektiv, vil organisasjonen oppnå en høyere grad av prestasjon (Ekwoaba et al., 2015). Likevel er mange arbeidsgivere subjektive i sine vurderinger av kandidater, i tillegg til at det ikke nødvendigvis er kandidater med de riktige evnene som blir vurdert under seleksjonsprosessen (Ekwoaba et al., 2015). Erika Braanen Sterri og Jan Rogstad i forskningsstiftelsen FAFO har observert 67 jobbintervjuer i Norge, og fant ut at sjefens magefølelse og stemning under intervjuer ofte var utslagsgivende i avgjørelser. Forskerne mener også at arbeidsgivere normalt sett tror de er gode menneskekjennere, og at de klarer å avdekke hvem søkeren faktisk er (Hotvedt, 2014).

2.3.3 Feilkilder ved bruk av emosjoner

En av fallgruvene til det tradisjonelle jobbintervjuet, er at intervjuere baserer sine beslutninger på subjektiv informasjon. Forskning tyder på at det å basere seg på intuisjon og magefølelse gir tilfeldige resultater (Skorstad, 2015, s. 65). Vurderingen knyttes til egenskaper ved rekrutterer, fremfor egenskaper hos den som blir spurt. Om en person får jobb eller ikke, vil derfor i større grad være avhengig av hvem som vurderer informasjonen, enn

kandidatens objektive kompetanse (Skorstad, 2015, s. 65). Geir Kirkebøen, Norges fremste forsker på intuisjon, mener at våre intuisjoner kjennetegnes av to karakteristiske trekk: vi har en tendens til å føle oss sikre på dem, men vi har slett ikke alltid grunn til det (Skorstad, 2015, s. 66). Vi opplever at vi blir godt kjent med kandidaten, mens vi i realiteten vet svært lite om hvordan personen vil fungere i jobben.

En annen vanlig feil i intervjusammenheng, er å la førsteinntrykket styre oppfatningen av kandidaten (Skorstad, 2015, s. 70). Intervjuere legger for stor vekt på den innledende perioden i et møte. Studier viser at det i gjennomsnitt tar fire minutter før intervjueren har tatt sin beslutning om hvorvidt kandidaten er egnet eller ikke (Schmidt, 1976 referert i Skorstad, 2015, s. 70). Intervjueren vil derfor rette oppmerksomheten selektivt mot informasjon som bekrefter det innledende inntrykket.

2.4 Oppsummering og forskningsspørsmål

De tre aspektene – organisatorisk, psykologisk og teknologisk – er alle store aspekter innen rekruttering. De vil til enhver tid gjensidig påvirke hverandre, og vi har i vår oppgave tatt for oss hvordan en endring i det teknologiske aspektet vil påvirke både det organisatoriske og det psykologiske, og helt til slutt: hvordan den påvirker helheten av rekrutteringsarbeidet.

Oppsummert er forskningsspørsmålene følgende

Forskningsspørsmål 1

Hvordan fungerer det digitale intervjuet i praksis, og hva har det å si for ansettelsesavgjørelser?

Forskningsspørsmål 2

På hvilken måte må rekrutteringsarbeidet tilpasses til det digitale intervjuet?

Forskningsspørsmål 3

Hvordan kommer den menneskelige relasjonen frem i det digitale intervjuet, og hva har dette å si for rekrutteringsarbeidet?

Forskningsspørsmålene vil bidra til å kunne svare på problemstillingen: ***Hvordan påvirker overgangen fra ansikt-til-ansikt intervjuer til digitale intervjuer rekrutteringsarbeidet?***

3 Forskningsmetode

I denne delen vil vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for oppgaven. Ved å gi et innblikk i metode og forskningsdesign forklarer vi hvorfor vi har valgt som vi har gjort, hvilken strategi vi har brukt for datainnsamling og beskriver forskningsintervjuet. Videre presenterer vi vårt utvalg, utarbeidelse av intervjuguiden og hvordan vi gikk frem for å samle inn data, før vi sier noe om etiske betraktninger og validitet og reliabilitet knyttet til vår oppgave.

3.1 Kvalitativ metode

Tema for forskningen, problemstilling og utledede forskningsspørsmål har vært avgjørende for vårt valg av metode. Problemstillingen viser hva vi ønsker å finne ut av, og derfor også hva slags metoder vi bør bruke for å undersøke spørsmålet. Formålet med avhandlingen er å innhente kunnskap om de digitale intervjuene og å se på hvordan overgangen fra ansikt-til-ansikt intervjuene til de digitale intervjuene påvirker ulike elementer i rekrutteringsarbeidet. Vårt fokus vil ligge utelukkende på rekrutteringspersonell og deres arbeid med å velge riktig kandidat til riktig stilling. For å skape en god innsikt i dette har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode. I praksis er kvalitativ metode best egnet fordi vi ønsker å få dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av et fenomen vi ikke kjenner særlig godt til fra før (Johannessen et al., 2011, s. 36). Ved å benytte denne metoden i vår avhandling vil vi kunne få innsikt i en rekrutterer sine erfaringer og opplevelser i arbeidet med digitale intervjuer, og vi kan kartlegge hvordan informantene tenker og handler til vanlig.

3.2 Forskningsdesign

For å velge forskningsdesign har vi tatt utgangspunkt i problemstillingen og vurdert hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen fra start til slutt (Johannessen et al., 2011, s. 77). Et viktig kriterium for oss har vært tidsdimensjonen. Tverrsnittsundersøkelser gir informasjon om hvordan et fenomen varierer på et aktuelt tidspunkt, og det er mulig å si noe om sammenhenger, erfaringer og opplevelser (Johannessen et al., 2011, s. 78). Når vi velger å bruke en tverrsnittsundersøkelse, må vi være forsiktige med å trekke konklusjoner om hvordan et fenomen utvikler seg over tid. I vår oppgave er vi opptatt av å avdekke hvordan det digitale intervjuet fungerer i dag. Teknologien utvikler seg stadig, så det er umulig å si noe om hvordan det digitale intervjuet vil fungere i fremtiden, med ny teknologi.

I denne avhandlingen har vi tatt utgangspunkt i et fenomenologisk forskningsdesign. Dette er et design hvor forskeren utforsker et fenomen sett fra informantenes øyne og beskriver deres erfaringer med og forståelse av fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 86). Vi har valgt å bruke dette designet fordi vi ønsker økt forståelse av og innsikt i hvordan rekrutteringspersonell må tilpasse rekrutteringsarbeidet i overgangen fra fysiske til digitale jobbintervjuer. I et fenomenologisk design er det tre steg man bør følge: forberedelse, datainnsamling, og analyse og rapportering. Vi startet derfor prosessen med å tilegne oss kunnskap og erfaring om rekrutteringsprosessen og de digitale intervjuene, før vi gikk videre til å samle inn data fra rekrutteringspersonell som har erfaring med fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 86).

3.3 Utvalg

Valg av informanter er tett knyttet til problemstillingen, og har vært en målrettet prøvetakingsmetode som har en sammenheng med vårt tema og problemstilling (Bryman, 2012, s. 419). Avhandlingen handler om rekruttering og begrenser seg derfor til fagpersoner som utelukkende jobber med dette. Det har ikke blitt lagt begrensninger på hvorvidt informantene jobber med intern eller ekstern rekruttering, nettopp fordi vi har ønsket å skape en bredde i utvalget. Likevel må informantene ha jobbet med både det fysiske intervjuet og det digitale intervjuet den siste perioden. Gjennom kvalitativ metode forsøker vi å få mye informasjon om et begrenset antall personer.

Formulering av problemstillingen og forskningsspørsmål har gitt oss en indikasjon på hvilke enheter som skal velges, og hvilke kategorier av mennesker som må være i fokus for oppmerksomheten og som derfor er valgt. Problemstillingen viser at vi har avgrenset til én spesifikk stilling (*rekrutteringsansvarlige*), hvor rekrutteringsansvarlig enten er i konsulentbransjen eller rekrutterer for eget selskap (*eksternt eller internt*), og én spesifikk prosess (*intervju- og beslutningsprosessen*). På bakgrunn av dette har vi satt tre kriterier til våre informanter, presentert i Tabell 1.

Tabell 1 Informantkriterier

Kriterium	Beskrivelse
Rekrutteringsansvarlig	<ul style="list-style-type: none"> · Gjennomføring av intervju · Evaluering av kandidater · Erfaring med både det digitale og det fysiske intervjuet
Eksternt eller internt	<ul style="list-style-type: none"> · Tilbyr tjenester til kunder · Ansetter internt i selskapet
Intervju- og beslutningsprosessen	<ul style="list-style-type: none"> · Informantene deltar på intervjuprosesser · Informantene tar beslutningene eller er rådgiver for andre som skal ta beslutningen

Generelt sett bør utvalgsstørrelsen i kvalitativ forskning ikke være så liten at det gjør det vanskelig å oppnå teoretisk metning, men den bør heller ikke være så stor at det er vanskelig å gjennomføre en dyp, saksorientert analyse (Sandelowski, 1995). Vi har ønsket å avdekke sammenhenger, konsepter og personlige oppfatninger rundt funksjonen av det digitale intervjuet, og hadde i utgangspunktet satt oss et mål om å intervju fem informanter. Når vi hadde fullført disse fem intervjuene, merket vi at vi ønsket flere informanter siden vi ikke følte at vi hadde oppnådd en metning i dataene vi hadde innhentet. Vi hadde i tillegg fått tilgang på flere informanter gjennom intervjuene, da enkelte informanter anbefalte oss å snakke med andre de hadde kjennskap til. Det er ofte vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 108). Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til vi ikke lenger får noen ny informasjon (Seidman 1998; Kvale & Brinkmann, 2009). Etter det niende intervjuet fant vi ingen nye konsepter eller sammenhenger knyttet til våre forskningsspørsmål og vi kunne si oss fornøyde med dataene. Ved et mindre utvalg må vi være ydmyke med hensyn til hvilke konklusjoner vi kan trekke, og det vil være mindre generaliserbart. På den måten har det overordnede målet vært å skape tendenser, sammenhenger og personlige oppfatninger om det digitale intervjuet.

3.3.1 Presentasjon av informantene

I vår studie var det totalt ni informanter som deltok. Vi rekrutterte informanter helt til vi oppnådde en metning, og la fort merke til at vi i de siste intervjuene fikk lite informasjon vi

ikke hadde fra før. I Tabell 2 presenterer vi de ni informantene. Alle informantene jobber daglig med å intervju kandidater, og det er oppgitt i tabellen hvorvidt de rekrutterer internt for organisasjonen de er ansatt i eller om de rekrutterer for eksterne kunder. For ordens skyld, mener vi det er greit å si noe om hva som skiller de ulike formene for rekruttering. Når vi i vår avhandling snakker om den eksterne rekrutteringen, vil det si at informanten er ansatt i et rekrutteringsselskap, og finner kandidater som er passende for andre selskaper. Når vi snakker om den interne rekrutteringen, mener vi at informanten er ansatt i et selskap og kun rekrutterer til dette selskapet.

Tabell 2 Presentasjon av informantene

	Stilling	Eksternt/ internt	Erfaring (i år)	Bransje
A	Rekrutteringsansvarlig	Internt	1	Dagligvarehandel
B	Distriktssjef/leder	Eksternt	11	Bemanning og rekruttering
C	Rekruttering og utviklingsrådgiver	Internt	18	Global rekruttering av sivilt beredskapspersonell
D	Leder for rekruttering	Internt	6-7	Norsk entreprenørkonsern
E	Fagleder for rekruttering	Internt	> 20	Bankvirksomhet
F	Rådgiver	Eksternt	4	Lederrekruttering
G	Rekruttering- og onboardingansvarlig	Internt	8	Engroshandel
H	Senior konsulent	Eksternt	8	Bemanning og rekruttering
I	Research manager	Eksternt	4	Hodejegerbyrå

3.4 Datainnsamling og det semistrukturerte intervjuet

Valget av et fenomenologisk design gjør at vi ønsker å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 86). Det er noen åpenbare grunner til å samle inn data ved hjelp av kvalitative intervjuer: vi gir informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater. Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten selv kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 144). Vi anser et semistrukturert dybdeintervju som mest hensiktsmessig for vår avhandling, da det får frem både kompleksitet og nyanser. Prosessen i det semistrukturerte intervjuet er fleksibel, og vi behøver ikke å følge en slavisk plan slik det gjøres i det strukturerte intervjuet (Bryman, 2012, s. 471). En annen

grunn til at vi har valgt et semistrukturert intervju, er for å skape en uformell atmosfære som gjør det lettere for informanten å snakke (Johannessen et al., 2011, s. 145).

Det semistrukturerte intervjuet har en overordnet intervjuguide som utgangspunktet for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge varierer. Vi har muligheten til å bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden (Johannessen et al., 2011, s. 145). Vi har i tillegg mulighet til å stille ytterligere spørsmål som kan dukke opp underveis og som er av relevans. Informanten gis et større spillerom for hvordan de ønsker å svare på spørsmål, og vi kan stille spørsmål som ikke er inkludert i guiden som oppfølgingsspørsmål til informantens svar på tidligere spørsmål (Bryman & Bell, 2011, s. 205). Vi har på bakgrunn av dette uformet intervjuguiden med noen overordnede, standardiserte spørsmål som vi ønsker å stille informanten, og vi har i tillegg inkludert noen oppfølgingsspørsmål som kan stilles ut ifra hvordan informantene svarer. Stort sett vil alle spørsmålene bli spurt og det vil bli brukt lignende formuleringer i møte med alle informanten for å lettere kunne sammenligne svar i analysen.

3.6 Intervjuguide

Vår intervjumetode er semistrukturert, og vi har lagt mye tid i å utarbeide en intervjuguide som hjelper oss med å stille de riktige spørsmålene, slik at vi får et best mulig grunnlag for å svare på problemstillingen vår (se vedlegg 1). I utarbeidelsen av intervjuguiden var det viktig for oss å ha en viss rekkefølge på emneområdene slik at spørsmålene flyter relativt greit (Bryman & Bell, 2011, s. 475). Vi delte derfor hoveddelen av intervjuguiden i tre deler, basert på de tre aspektene av rekrutteringsarbeidet: organisatorisk, psykologisk og teknologisk. Det vil være nyttig for oss i arbeidet med analysen fordi det er lettere å dele inn i temaer knyttet til hvert aspekt. Formålet med datainnsamlingen er å utforske og beskrive informantenes erfaringer og forståelser av et fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 86), og vi har sikret god kunnskap om feltet vi forsker på. Intervjuguiden vil være et hjelpemiddel for å holde fokus på det som skal utforskes. Den er teoriladd og viser til en god teoretisk kunnskap om feltet, men er ikke knyttet til én bestemt teori (Drageset & Ellingsen, 2011).

Vi har delt intervjuguiden vår inn i følgende rekkefølge og deler: innledningsfase - åpningsfasen - hovedfaser (teknologisk, organisatorisk og psykologisk) – avslutningsfasen.

I innledningsfasen ønsker vi velkommen og takker for at informanten ønsker å delta i prosjektet. Vi går kort igjennom informantenes rettigheter, samtidig som vi spør om en bekreftelse på at informanten godkjenner bruk av lydopptak. Deretter åpner vi med spørsmål

som er svært enkelt for kandidaten å svare på, slik at vi skaper en relasjon og legger ordet hos informanten. Disse spørsmålene dreier seg først og fremst om generell informasjon, fordi dette er informasjon som er viktig for kontekstualisering av svarene (Bryman, 2012, s. 473). Videre er det spørsmål rundt covid-19 og hvordan arbeidsplassen til informanten har blitt påvirket av dette. Vi går deretter videre med spørsmål som introduserer tematikken i avhandlingen, og informanten får mulighet til å dele sine opplevelser, erfaringer og syn med oss. Årsaken til at vi har hovedfaser i flertall, er på bakgrunn av vi, som sagt over, har delt temaet inn i tre aspekter: det teknologiske, det organisatoriske og det psykologiske. I denne fasen ønsker vi å grave i informantens personlige oppfatning om det enkelte tema. I den avsluttende fasen har vi spørsmål som gjør at informanten kan gjenta hovedpoengene sine og legge til informasjon som eventuelt ikke har blitt dekket av oss, og som informanten ønsker å få frem. Til slutt takker vi igjen for at informanten har deltatt på intervjuet og tilbyr å sende oppgaven i ettertid dersom det skulle være av interesse.

3.7 Gjennomføring

Ved gjennomføring av intervjuene har vi vært under strenge restriksjoner. I utgangspunktet hadde vi et ønske om å gjennomføre intervjuene i omgivelser som kan bidra til at informanten svarer så ærlig og åpent som mulig på spørsmålene, og hvor informanten føler seg komfortabel. Restriksjonene gjorde at vi var nødt til å gjennomføre digitale intervjuer. På en side gir dette rom for en god og rolig atmosfære, mens på en annen side kan det være en større fare for forstyrrelser. Ettersom det har vært vanskelig å styre omgivelsene til informanten, har vi lagt større vekt på å skape en tillit til informanten. Denne prosessen startet vi tidlig og vi var nøye med å informere hva oppgaven handlet om og hvilke temaer som skulle bli tatt opp, slik at informanten hadde mulighet til å forberede seg.

Bryman (2012) refererer til noen punkter som kan være avgjørende for et suksessfullt intervju som vi har tatt utgangspunkt i under intervjuet. Først og fremst, har vi forsøkt å være kunnskapsrike. Det betyr at vi er grundig kjent med fokuset på intervjuet og strukturen må være god. Vi har stilt enkle spørsmål og latt informantene fullføre; gitt dem tid til å tenke og tålt pauser. I løpet av intervjuet har vi begge vært bevisste på vårt eget kroppsspråk og konsentrert oss om å være aktive lyttere. Det er også viktig å være balansert, og vi forsøkte derfor å skape en balanse hvor informanten ikke føler at vi snakker for mye eller for lite, nettopp fordi dette kan føre til passive informanter (Bryman, 2012, s. 475). I etterkant har vi brukt mye tid på transkribering for å kunne gjennomføre en grundig og ordentlig analyse av

datamaterialet, og informantene har fått muligheten til å lese igjennom transkriptene for å bekrefte at de stemmer.

3.8 Dataanalyse

Vi har vært opptatt av å analysere dataen på en måte som gjør at vi får tak i den informasjonen som svarer på vår problemstilling. Vi har som mål å undersøke oppfatninger, opplevelser og holdninger knyttet til det digitale intervjuet. Datamaterialet og informantenes utsagn blir derfor veldig viktige for oppgaven. I et fenomenologisk design er man opptatt av å analysere meningsinnholdet og vi har derfor tatt utgangspunkt i de fire stegene for analyse av meningsinnhold beskrevet av Johannessen et al. (2011): helhetsinntrykk, koding, kondensering og sammenfatning.

I det første steget dannet vi oss et helhetsinntrykk av materialet for å identifisere foreløpige temaer. Dette var temaer som kom fra selve materialet samt fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. Her ble også meningsinnholdet sammenfattet ved at vi fjernet irrelevant informasjon og komprimerte uttalelsene. Det andre steget, koding, går ut på å finne meningsbærende elementer i datamaterialet. Vi brukte induktive koder, som vil si at vi ga tekstene koder utledet fra selve materialet. Disse kodene ble deretter klassifiserte etter temaer. Det tredje steget, kondensering, tar utgangspunkt i kodingen. Vi sorterte datamaterialet etter temaene for å avdekke mønstre, fellestrekk og forskjeller. I det siste steget, sammenfatning, analyserte vi det sorterte datamaterialet ved å identifisere mønstre. Disse mønstrene ble så vurdert i lys av den eksisterende forskningen (Johannessen et al., 2011, s. 195-200).

3.9 Etske betraktninger

I vårt arbeid med avhandlingen har vi forsøkt å rette oss etter etiske retningslinjer for forskning. Forskning skal være etterrettelig, kilder og informanter skal behandles med respekt og ikke minst er personvern hensyn viktige (Steensen, 2015). Etikk handler først og fremst om forholdet mellom mennesker, og spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Etske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker gjennom for eksempel intervjuer (Johannessen et al., 2016, s. 82). Thaagard (2018) mener at det er tre hovedprinsipper innenfor det etiske ansvaret som en forsker står ovenfor. Før innsamlingen av data må alle involverte deltakere informeres om prosjektet. De må frivillig ta beslutningen om de vil delta, og samtidig vite at de kan trekke seg til enhver tid. Videre må man være omhyggelige med å behandle informasjon fra forskningsprosjektet på en slik måte at

deltakernes identitet forblir skjult. Sist, men ikke minst, handler det tredje grunnprinsippet om de konsekvensene forskningen kan ha for deltakerne. Forskerne skal derfor arbeide ut ifra en grunnleggende respekt for menneskeverdet, og de utforskedes integritet, frihet og medbestemmelse. (Thaagard, 2018, s. 22-26)

Vår studie har tatt for seg personopplysninger, noe som fører til at studien krever meldeplikt til NSD (Norsk vitenskapelig datatjeneste) (Thaagard, 2018). Det ble derfor i forkant av intervjuene sendt inn en søknad om tillatelse for innsamling og lagring av informasjon til NSD. Meldeskjemaet ble fort godkjent slik at vi kunne starte med intervjuer (se vedlegg 2).

Alle aktuelle informanter fikk på forhånd tilsendt informasjon om oppgaven elektronisk (se vedlegg 3). I dette informasjonsskrivet gikk vi igjennom tema for oppgaven, og hvilke spørsmål som var aktuelle. Dersom informanten ønsket å delta i intervjuet, fikk de tilsendt en samtykkeerklæring (se vedlegg 4). Her gikk vi igjennom informantens rettigheter, og de fikk opplyst om at det var frivillig å delta og at de hadde muligheten til å unnlate å svare på spørsmål. Alle ble informert om at de kunne trekke seg på hvilket som helst tidspunkt uten å oppgi grunn. Alle informantene samtykket frivillig til å delta i undersøkelsen, og var informert om hensikten med oppgaven.

Alle informanter ble informert om konfidensialitet. Informanter og deres organisasjoner vil være anonymisert i oppgaven. Vi opplyste også om at alle lydopptak ville bli lagret på et sikkert sted og slettet når oppgaven var ferdig. Informantene har selv fått gå igjennom transkriptene slik at de har hatt muligheten til å kommentere eller be om å få noe fjernet dersom de har ønsket det. Vi føler at vi har fulgt disse prinsippene på best mulig måte med informasjonsskriv, samtykkeerklæring, personvern og respekt. Vi føler ikke at vi krenker noens integritet ved å publisere og presentere oppgaven.

Ved å presentere oppgaven kan det likevel settes et spørsmålstegn ved at vi benytter oss av samme medium som våre informanter bruker for å intervju kandidater. Vi undersøker hva det digitale intervjuet innebærer, og det er både fordeler og ulemper ved det digitale intervjuet. Noen kan kanskje spørre oss om hvorfor vi benytter det digitale intervjuet uten å vite at det gir like gode resultater som det fysiske, men her er det viktig å understreke at vi har ulike hensikter. Våre informanter benytter det digitale intervjuet til å vurdere kandidater basert på kompetanse og egenskaper. Vi benytter oss av det for å se etter oppfatninger, erfaringer og tendenser, noe som ikke krever en like høy grad av verken objektivitet eller subjektivitet som man bruker når man evaluerer en kandidat for en stilling. I en normal

hverdag hadde vi sett for oss å intervju våre informanter fysisk, men restriksjonene sto i veien for det. Hvorfor vi hadde valgt å ha gjennomføre intervjuene fysisk, er knyttet til at det er lite forskning på det digitale intervjuet. Det skal uansett sies at det ikke er sikkert at det fysiske intervjuet ville utgjort en stor forskjell i informasjonsinnhenting. Vi føler selv at vi har fått den informasjonen som trengs ved å bruke det digitale intervjuet.

3.10 Vurdering av reliabilitet og validitet

Bryman (2012) hevder det er stor uenighet blant forskere om hvordan man skal vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning. Pålitelighet og gyldighet er viktige kriterier for etablering og vurdering av kvaliteten for den kvantitative forskeren, men noen forfattere mener at kvalitative studier bør være bedømt eller vurdert etter andre kriterier enn de som brukes av kvantitative forskere (Bryman, 2012, s. 390). Lincoln & Guba (1985) og Guba & Lincoln (1989) mener at kvalitative metoder må vurderes etter fire begreper: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2011, s. 243). Vi jobber derfor ut ifra disse kriteriene når vi skal vurdere kvaliteten på vår forskning.

Pålitelighet

Reliabiliteten knytter seg hovedsakelig til undersøkelsens data. Det handler om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Innenfor kvalitativ metode er disse kravene lite hensiktsmessig (Johannessen et al., 2011, s. 243). Vi har likevel forsøkt å styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og ved å ha en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele prosessen.

Det vil være umulig for andre forskere å duplisere en kvalitativ forskers forskning. Vi har likevel forsøkt å styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og ved å ha en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele prosessen.

Troverdighet

Troverdigheten kan knyttes til validiteten av forskningen. I kvalitativ forskning dreier validiteten seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, og hvordan fremgangsmåten og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011, s. 244). For å styrke validiteten i vår avhandling, har vi vært nøye med å opplyse hvilke metoder som er brukt i både datainnsamling, intervju og analysen. Vi har presentert funnene slik de har kommet frem i sin helhet, uavhengig om de er positive eller negative. Alle som er med i studien er også egnet til å belyse vår

problemstilling. Som vi har nevnt i metodeavsnittet i oppgaven, har det vært et målrettet utvalg av informanter. I intervjuene har vi vært bevisste på kroppsspråk slik at informanten ikke skal påvirkes i enkelte retninger, og vi har behandlet alle informanter på lik måte.

Lincoln & Guba (1985) viser til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater, som vi har vært bevisste på i arbeidet med vår avhandling. Først og fremst har vi blitt godt kjent med feltet, slik at vi enkelt kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Troverdigheten styrkes også ved at informantene får muligheten til å gå igjennom transkriptene og gi en bekreftelse på at dette stemmer (Johannessen et al., 2011, s. 247).

Overførbarhet

Overførbarhet knyttes til om resultatene våre kan overføres til lignende fenomener. I kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap istedenfor generalisering. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er til nytte på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2011, s. 247-248). Tidsrammen i avhandlingen har gjort at det ikke har vært mulig å intervjuet et stort utvalg, som igjen kan redusere overførbarheten. Vi har derfor vært nøye med å velge informanter fra ulike selskap for å styrke overførbarheten.

Bekreftbarhet

Det er viktig at funnene er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarheten handler om i hvilken grad andre forskere kan bekrefte resultatene gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen et al., 2011, s. 249). For å sikre best mulig bekreftbarhet, er det viktig at vi som forskere legger vekt på å beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse.

4 Presentasjon av funn

Hensikten med denne masteroppgaven er å finne ut hvordan det digitale intervjuet påvirker rekrutteringsprosessen. Gjennom analysen av datamaterialet var “effektivt og tidsbesparende” et sentralt tema. Informantene fortalte at de var positivt overrasket over hvor godt det digitale intervjuet fungerer, men mange informanter uttrykte likevel bekymringer når det kom til den menneskelige dimensjonen, og hvordan man skal måle den personlige egnetheten i et digitalt intervju. Informantene hadde en positiv innstilling til det digitale intervjuet, men mente at det

digitale intervjuet ikke utelukker det fysiske. Videre ser de for seg at det vil kunne være gunstig med en kombinasjon av disse, og at det fysiske intervjuet ikke kommer til å forsvinne med det første.

Vi vil videre presentere de funnene vi har gjort gjennom våre kvalitative intervjuer. Presentasjonen er en objektiv fremstilling av funn, som er fritatt fra våre oppfatninger, teori og ytterligere drøfting. Funnene vil bli presentert i lys av de tre aspektene – organisatorisk, psykologisk og teknologisk – da dette gir en god struktur i presentasjonen. I det teoretiske grunnlaget blir det teknologiske aspektet fremstilt som den aktive variabelen som utløser endringshandlinger i det organisatoriske og psykologiske aspektet. Vi ser likevel at det teknologiske aspektet i presentasjon av funn er et resultat av endringen som skjer i det organisatoriske og det psykologiske aspektet, og det vil derfor være mest hensiktsmessig å strukturere det i følgende rekkefølge:

1. Funn knyttet til det organisatoriske aspektet
2. Funn knyttet til det psykologiske aspektet
3. Funn knyttet til det teknologiske aspektet

4.1 Organisasjonisk aspekt

I presentasjon av funn knyttet til det organisatoriske aspektet har informantene snakket om hvordan de på best mulig måte skal finne den riktige kandidaten for den rette stillingen. Herunder at en spesifikk stillingsanalyse er betydelig viktig for å vurdere om en kandidat har den kompetansen og egenskapen som kreves i en stilling. Informantene forteller også at de benytter seg av ferdighets- og personlighetstester. Noen av informantene har benyttet seg av dette før covid-19, mens andre har tatt det i bruk den siste tiden for å kunne fange opp egenskaper de ikke føler de klarer å innhente gjennom et digitalt intervju.

4.1.1 En strukturert prosess og en spesifikk stillingsanalyse

I begynnelsen av intervjuet fikk informantene spørsmål om hvilke data de anser som tilstrekkelig for vurdering av en kandidat, og på hvilken måte de, i en normal setting med fysiske intervjuer, samler inn data. Det kom frem at de fleste av informantene først og fremst benytter seg av biodata, hvor de videre går inn i en prosess med både førstegangsintervju og andregangsintervju. Personlighetstester, evnetester og casesimuleringer er verktøy som brukes hyppig blant mange av informantene. Årsaken til dette forklares å være at man skal kunne få en mest mulig helhetlig vurdering av kandidatene. Samtlige av informantene mente

at det å bruke tid på å bygge opp en spesifikk jobbanalyse eller kravspesifikasjon i forkant, er en viktig del av prosessen for å sikre at man finner rett kandidat. Informant C mente at det aller viktigste når man analyserer en stilling som man skal rekruttere til, er å gå i dybden på hva slags person man trenger. De fleste stillingsannonser forteller at du skal være både fleksibel, utadvendt, løsningsorientert - og slik fortsetter rekken av egenskaper en kandidat bør besitte. Informant C mente at det er ikke gitt at akkurat den stillingen som skal besettes krever alle disse ulike egenskapene, og at dette er bakgrunnen til hvorfor det er viktig med en jobbanalyse i forkant.

“Det er jo veldig viktig at man har litt innsikt i den rollen som skal besettes. Det aller viktigste i en rekruttering, det er jo at man er tydelig på det og at man greier å sette ned noen egenskaper og noen ferdigheter som man trenger.” (Informant C)

I tillegg til den spesifikke jobbanalysen, mente majoriteten av informantene at å benytte seg av strukturerte intervjuer i rekrutteringsprosessen styrker vurderingsgrunnlaget. Informant H mente at det er viktig å stille alle kandidater de samme spørsmålene for at man best mulig skal kunne sammenligne disse i etterkant. Informant C la til at dette vil føre til at man kan gjøre en god vurdering av kandidatene. Informant D uttrykte også at det digitale jobbintervjuet ikke har noe å si for om du får tilstrekkelig med informasjon. Så lenge man har klare kriterier for hva man leter etter i en kandidat, så vil det ikke ha noe å si om intervjuet er fysisk eller om det er digitalt.

“Jeg mister ikke noe som er relevant for å kunne vurdere kandidatene. For den stemningen som forsvinner under et digitalt intervju ville ikke hatt noe å si for om en kandidat fikk jobben eller ikke.” (Informant D)

Mange av informantene mente at den spesifikke jobbanalysen var et viktig verktøy som bidro til en mest mulig helhetlig vurdering av kandidater, og selv om dette er et godt utgangspunkt for å kunne vurdere en kandidat, var det likevel en egenskap som skapte bekymring blant flere av informantene: den personlige egnetheten. Denne egenskapen ble gjentatte ganger nevnt i løpet av intervjuene, med et trykk av bekymring for hvor godt denne egenskapen kom frem i det digitale intervjuet. Informant I forklarte dette ved følgende utsagn: *“Selvfølgelig kommer kompetanse først, men etterpå kommer personlighet og de tingene der”*. Dette betyr at selv om en kandidat har alle kompetansene som kreves i en spesifikk stilling, så kan den personlige egnetheten også spille en rolle i jobben. Den personlige egnetheten kan ha noe å si for hvordan du vil prestere i jobben, og informanten la derfor til at personlig egnethet alltid

spiller en rolle. Informant C jobber i et globalt selskap som rekrutterer eksperter til å bistå i alle verdens kriser, og derfor er dette en kritisk egenskap for informanten. Videre mente informanten at siden de skal ut å jobbe med mennesker de ikke kjenner, blir de sosiale egenskapene og det å klare å knytte kontakt vesentlig viktigere. Den personlige egnetheten er på mange måter like viktig som de ferdighetene man har og informanten uttrykte en bekymring for at man skal gå glipp av noe.

“(…) jeg tenker selv at jeg er ganske god på å avgjøre den personlige egnetheten, og det er der jeg blir litt redd for at jeg skal gå glipp av noe ... det er en helhetsvurdering, hvor ferdigheter og egenskaper er like viktig. Også blir den siste lille biten, som handler om personlig egnethet, kanskje litt borte i et digitalt intervju.”
(Informant C)

Selv om det ble snakket mye om den personlige egnetheten, mente flere av informantene at dersom de to elementene, en spesifikk stillingsanalyse og et strukturert intervju, er på plass vil det ikke ha noe å si om intervjuet foregår i et fysisk møterom eller på en digital plattform. Informant E poengterte dette ved å si at det digitale intervjuet ikke vil hjelpe dersom man ikke har et godt grunnlag å jobbe etter. Informant D hevdet også at dersom man ikke klarer å få den informasjonen man trenger gjennom et digitalt intervju, handler det ikke om det digitale intervjuet, men mer om en selv som rekrutterer.

“Hvis du kjører veldig løse intervjuer, og ikke har noe plan, så blir det jo ikke akkurat noe bedre av å ha det på Teams heller. Da er det dårlig i seg selv, så jeg tenker at, er du dårlig i jobben din, så har det ikke så mye å si om det er fysisk eller på Teams.”
(Informant D)

Dette tyder på at det er delte meninger blant informantene om hvorvidt et digitalt intervju klarer å fange opp de faktorene, eller egenskapene man er på jakt etter. Det kommer tydelig frem hos flere av kandidatene at det er viktig å ha en kravspesifikasjon i forkant hvor det kartlegges hva som er de kritiske kompetansene og hvilke personlige egenskaper de ser etter slik at de systematisk, gjennom strukturerte intervjuer, tester og simuleringer får et grundig grunnlag for å vurdere kandidaten på best mulig måte. Informant H fortalte at hun ofte benytter seg av referansesamtaler i arbeidet med å finne rett kandidat.

“Bare det at vi ringer referansene fra de to siste sjefene og har dybdesamtale med de på opptil en time, da får vi veldig mye informasjon, og det er egentlig uavhengig av hvor man sitter. Det tror jeg faktisk ikke går tapt nå.” (Informant H)

Dette fremhever vårt neste punkt i presentasjon av funn. Flere av informantene bruker andre metoder for å fange opp viktige egenskaper som går tapt i det digitale intervjuet, samt at de har innført personlighetstesting og evnetesting for å få en helhetlig vurdering av kompetanse som trengs i jobben. Noen har brukt disse metodene og verktøyene over lang tid uavhengig av de digitale intervjuene.

4.1.2 Personlighetstester, evnetester og andre vurderingsfaktorer

Vi har fått et godt bilde av hva informantene mener er tilstrekkelig data, og det kommer frem at de faglige kompetansene ikke er noe vanskeligere å avdekke i det digitale intervjuet. Den personlige egnetheten har blitt pekt ut som den egenskapen det er vanskeligst å måle hos en kandidat, og de fleste informantene mener at kompetanse og personlig egnethet kan være like viktig for enkelte stillinger, og av og til kritisk for en spesifikk jobb.

“... det med personlighet og sånn er jo viktig for kundene våre. Det med personlig egnethet spiller nesten alltid en rolle.” (Informant H)

Majoriteten av informantene bruker både personlighetstester, evnetester og casesimuleringer for å samle inn data om kandidaten, og de fleste har brukt dette i kombinasjon med fysiske intervjuer tidligere. Informant G fortalte at de har benyttet seg av flertallet av verktøyene. De benytter seg av både strukturerte intervjuer, personlighetstester, evnetester og casesimuleringer. Ved å bruke disse verktøyene får de virkelighetsnære situasjoner som må håndteres enten på direkten eller med forberedelser. Resultatene på disse testene og simuleringene brukes for å gjennomføre en helhetsvurdering og se om de kritiske kompetansene som har vært definert på forhånd, matcher med hva vedkommende har i sin personlighet. Dette gjelder både kritiske kompetanser og egenskaper.

Informant C mente at en kombinasjon av strukturerte intervjuer og personlighetstester gjør at man får et bedre fundament, og at det er disse to verktøyene som har blitt testet til å ha best evne til å forutse og si noe om kandidaten. Videre mente informanten at det er forskjellige typer egenskaper som er viktig i forskjellige typer stillinger, og at en personlighetstest sier noe om den type egenskaper man er på jakt etter. Ved å benytte seg av ulike vurderingsfaktorer fortalte informant G at *“Det hjelper oss å få et bedre fundament, at vi får mer og gjøre beslutninger på”*. Informant F er enig i dette, og fortalte at man virkelig må ha supplerende elementer i rekrutteringsprosessen. Informanten fortalte at dette er noe all forskning viser.

Det er i tillegg lagt mye vekt på andre metoder, ikke bare tester, men referansesjekker har blitt fremhevet som viktig for å kunne sjekke om oppfatningen av en kandidat stemmer. Informant I fortalte at man kan lese av en personlighetstest om en kandidat er introvert eller ekstrovert, eller hvordan den kandidaten er i møte med folk. Informanten mente at dette er kjempeviktig for hvordan kandidaten kommer til å fungere i en jobb, og man får en bekreftelse eller avkreftelse på det gjennom hvordan man opplever kandidaten i en situasjon. Likevel fortalte informanten at det er viktig å finne andre kilder som bekrefter eller avkrefter at det vi har oppfattet er riktig. Informanten forklarte derfor hvordan andre vurderingsfaktorer kan være med å gi et riktig vurderingsgrunnlag av kandidaten.

“La oss si at vi opplever en kandidat som veldig positiv, alt stemmer på papiret og hvordan vi opplever personen. Men referansene, 3 av 4 referanser sier at dette er en person som ikke kommer overens med andre folk. Da kan vi jo ikke stole på vår opplevelse av det, da må vi stole på referansene isteden.” (Informant I)

De som rekrutterer eksternt til andre selskaper skal som regel presentere de kandidatene de mener er aktuelle for et selskap og en spesifikk stilling. Deretter er det leder for det aktuelle selskapet som tar beslutningen, og informant G mener at ledere ofte blir tryggere på at det er en riktig avgjørelse når man har flere vurderingsfaktorer å basere sitt grunnlag på.

4.1.3 Et fysisk finaleintervju

Majoriteten av informantene hadde et positivt syn på det digitale intervjuet og så for seg å fortsatt benytte seg av det etter at samfunnet åpner opp igjen. Til tross for dette uttrykte flere et ønske om å ha finaleintervjuet fysisk. Årsaker som gikk igjen var muligheten til å vise frem bedriften, å skape trygghet for og tillitt til kandidaten, samt at noen aspekter ved et intervju rett og slett fungerer bedre ansikt til ansikt.

Informant G, som rekrutterer internt, drøftet saken fra både deres og kandidatens side, og oppga lederens tillitt til kandidaten samt kandidatens mulighet til å få se hvem bedriften er som deres grunner til å inkludere et fysisk møte.

“Så den ene siden av saken er jo fra vår side, at vi ønsker at lederen skal være trygge på den de skal ansette og for veldig mange tradisjonelle ledere så er det vanskelig å få den tilliten gjennom video uten å møte personen. Fra kandidatens perspektiv så er det jo også å vise arbeidsplassen, vise lederen, å vise litt hvem vi er da.” (Informant G)

Informant B og D trakk frem aspekter ved selve intervjuet som kan være enklere å utføre fysisk enn digitalt. Begge informantene ga uttrykk for at casepresentasjoner – hvor kandidatene får en oppgave de skal løse og presentere – fungerer bedre fysisk. Informant B begrunnet det med at kameraet til kandidatene skrus av hvis de deler skjermen for å vise et dokument samt at videoen kan hakke, og Informant D begrunnet det med at man under et fysisk intervju kan bruke tavle og bevege seg rundt. Informant D påpekte at det digitale intervjuet kan fungere bra så lenge man har lært seg hvordan man bruker systemet, og trakk frem at blant annet deling av filer kan være problematisk for noen under et digitalt intervju.

“Det som er, er at kandidatene ikke alltid nødvendigvis er så stø på det, og det er vel det som kanskje gjør at vi ser en større fordel å ha det fysiske møte som et siste møte. Det er ikke alle våre kandidater som er i prosess som er like opplært på bruk av Teams, så hvis jeg hadde bedt dem om å dele dokumenter og vise filer, så kan jeg nesten ikke forvente at de kan det alle sammen. Så da er det mye enklere å være sammen.” (Informant B)

Samtlige av informantene har hatt noen fysiske intervjuer også under covid-19 dersom smittesituasjonen har tillatt dette. Det har da blitt fulgt strenge smitteverntiltak med god avstand mellom de deltagende partene. For informantene som rekrutterer eksternt ble hovedgrunnen oppgitt å være et ønske fra deres kunder, og de har derfor prøvd å legge til rette for et fysisk møte mellom kunde og kandidat.

“Vi har hatt noen fysiske, men det har vært hvor kunden ikke har ønsket å ansette før de har kunnet ta et fysisk intervju. (...) jeg tror det er såpass mange av våre kunder som er for usikre på bare et digitalt møte til å ansette.” (Informant I)

Det ble nevnt flere ganger under intervjuene, spesielt blant informanter som rekrutterer eksternt, at ledere legger mer vekt på personlig egnethet, magefølelse og kjemi i en ansettelsesavgjørelse enn rekrutteringspersonell. Informant B sitt utsagn er et eksempel på dette: *“(...) jeg tror at kundene bruker den personligheten, eller den kjemien, eller hva jeg skal si, magefølelse. Jeg tror de er tilbøyelig til å bruke det mer enn meg som profesjonell rekrutterer (...).”* Informant F trekker frem dette som en årsak til at deres kunder ønsker minst ett fysisk intervju med kandidatene: *“(...) skal du ansette en så handler det jo også at du må finne en kjemi. Det at de aller fleste jobber de innebærer jo samarbeid (...), og da kan det være fordelaktig å ha møtt personen fysisk.”*

I rekrutteringsprosessen er det ikke bare kandidat og intervjuer som er deltakende, det er interessenter man helt klart bør og i noen tilfeller, må ta hensyn til. Disse interessentene er en av årsakene til at en ikke helt klarer å omstille seg til å bli heldigital. Ledere og eksterne kunder legger vekt på personlig egnethet og kjemi i ansettelsesavgjørelser, og som vi forstår av informantene er det ikke stor nok tiltro til det digitale intervjuet alene blant interessentene. Det fysiske intervjuet er derfor en nødvendighet hos interessenter for å kunne ta en beslutning.

4.2 Psykologisk aspekt

I presentasjon av funn knyttet til det psykologiske aspektet har informantene snakket om hvordan bruk av digitalt intervju påvirker hvor godt de klarer å utføre jobben sin, både på godt og på vondt. Samtlige informanter viste til hvor viktig objektivitet er i en ansettelsesavgjørelse og flere ga uttrykk for at det digitale intervjuet gjorde det lettere å være objektiv. Det digitale intervjuet kan derimot være krevende for rekruttereren med tanke på konsentrasjon og fokus, samt at det er elementer som blir borte under et digitalt intervju.

4.2.1 Rekrutterers objektivitet

Blant informantene var det en enighet om at det er viktig å være objektiv i en rekrutteringsprosess og å legge minst mulig vekt på magefølelse, kjemi og subjektive vurderinger i et jobbintervju.

“(…) det viktigste jeg kan gjøre under et intervju, det er å være objektiv og vurdere kriteriene for stillingene det skal rekrutteres til opp mot kandidaten. For hvis jeg begynner å vurdere kandidaten på hvordan man ser ut, hvordan man snakker, hvordan man opptrer så forurenses det rekrutteringsprosessen, og det er veldig unøyaktig informasjon.” (Informant E)

Som informant E uttrykte i sitatet over så kan subjektive vurderinger føre til unøyaktig informasjon. Informant I var også inne på at magefølelsen og det å ta en avgjørelse basert på en følelse, er en stor feilkilde i rekrutteringsavgjørelser. For å redusere sannsynligheten for feilansettelser, la flere informanter vekt på hvor viktig det er å hente inn mest mulig informasjon og data om en kandidat gjennom forskjellige ledd, slik at de kan vurdere kandidatene mest mulig objektivt. Informant E fokuserte på at man, for å unngå feilansettelser, må ha gode vurderingskriterier og at man følger de. Videre sa Informant E:

“(…) det [digitale intervjuet] kan jo bidra til å fjerne litt sånn subjektive vurderinger, så på den måten så tror jeg det kan hjelpe til [med å redusere feilavgjørelser].”

På temaet magesfølelse var det flere som kom inn på forskjellen mellom magesfølelse basert på profesjonell erfaring og magesfølelse basert på personlige følelser. Magesfølelse basert på profesjonell erfaring brukes som et verktøy og et utgangspunkt for oppfølgingsspørsmål og videre undersøkelse hvor man prøver å få magesfølelsen ned i konkret, evidensbasert materiale.

“Jeg vil jo være mest mulig objektiv, selvfølgelig, men samtidig så har jeg jo også opparbeidet meg en ganske lang erfaring som rekrutterer og hvis du skal bruke den, hvis du skal kalle magesfølelsen noe da eller intuisjonen, så går det på alle de signalene som en kandidat sender ut som du ikke helt vet hva er for noe. Det bare er et eller annet som skurrer og hvis det er et eller annet som skurrer så kan du enten grave i det og stille noen oppfølgingsspørsmål.” (Informant C)

Den andre typen magesfølelse er derimot basert på intervjuerens følelser, fordommer og kjemi ovenfor kandidaten, og det er denne type magesfølelse som kan føre til subjektive vurderinger av en kandidat. Som Informant E uttrykte er ikke dette nødvendigvis noe man selv er klar over at man bruker.

“(…) vi har med oss masse fordommer som vi kanskje ikke er klar over en gang og vi bruker de hele tiden, også skjuler vi det bak og kaller det for magesfølelse og intuisjon også har vi veldig stor tillit til våre egne vurderinger.” (Informant E)

Selv om rekrutteringspersonell prøver å unngå denne type magesfølelse har ledere en tendens til å legge stor vekt på den. Informant B mente at deres kunder kan bli styrt, sjarmert og påvirket av en type egenskaper, og at de er tilbøyelig til å bruke personlighet, kjemi og magesfølelse mer enn profesjonelle rekrutterere. Legger man for stor vekt på magesfølelse og kjemi kan man bli blind for signaler om at kandidaten ikke er rett for stillingen likevel, og som Informant I forklarer er det viktig at personen komplementerer det eksisterende teamet eller avdelingen.

“Så vi vet jo det at selv om du har god kjemi med en person, så betyr ikke det at personen kan gjøre jobben du trenger. Ofte så har du behov for en person som er ulik deg, for å komplementere et team (…).” (Informant I)

Rekrutteringspersonell må derfor være deres kunders beskyttelse mot denne type magefølelse. Informant H påpeker at for å opprettholde denne rollen så må rekruttereren være objektiv. Informant H mente at dette har blitt lettere etter at de tok i bruk digitale intervjuer siden small-talken før intervjuet da blir borte og man vil være mer rett på sak. Har man small-talk påpeker Informant H at de ikke skal legge verdi i de personlige tingene som kommer frem fordi *«alle disse småtingene er med på at jeg får en oppfatning av denne kandidaten i positiv eller negativ forstand»*.

Totalt var syv av informantene inne på temaet small-talk før intervjuet, og hvordan dette har en tendens til å bli borte når intervjuet blir digitalt. Fire av disse informantene synes det var positivt at det blir mindre small-talk, én så både positive og negative sider ved det, og to mente det var negativt at småpraten forsvinner. Av disse fem var det tre – informant D, E og H – som knyttet dette opp mot objektivitet. De mente at small-talk kan gi informasjon om kandidaten som er irrelevant i forhold til stillingen og rekrutteringen, og som kan føre til at man bruker magefølelsen mer og at man blir mer subjektiv. Informant D begrunnet det med at *«[m]an mister en del av de tingene som vanligvis kunne gitt fordommer og hvordan personen ser ut»*, noe som også blir bekreftet av andre informanter.

“Jeg synes [at det er en fordel at man ikke har small-talk i det digitale intervjuet] (...) fordi at da får vi gjort bedre vurderinger av kandidatene. For vi skal jo ansette den som er best egnet til jobben, og den som er best egnet til jobben er sannsynligvis også veldig hyggelig og en god kollega (...). Så det er ikke det du skal sjekke ut først. Du skal sjekke ut om de kan gjøre jobben, om de vil løfte oss videre fremover.”

(Informant E)

Et eksempel fra informant E viser hvordan small-talk kan påvirke ens vurdering av kandidater. Informant E forklarte at under én av deres prosesser så hadde de hatt førstegangsintervjuet på Teams og andregangsintervjuet fysisk. De hadde intervjunotater, testresultater og all annen dokumentasjon de trengte, og hadde dermed et godt grunnlag for å objektivt kunne vurdere kandidatene, men etter at lederen hadde fulgt kandidatene tilbake til resepsjonen uttrykte lederen hvor mye info den spaserturen hadde gitt om kandidatene og hadde ut ifra dette bestemt seg om kandidatene var en god match eller ikke.

4.2.2 Elementer man mister under det digitale intervjuet

Som sagt under 4.2.1 var det syv informanter som snakket om small-talk og to av disse mente det var negativt at man mister dette under det digitale intervjuet – Informant A og C.

Informant A uttrykte at det er vanskeligere å bygge nettverk når man har digitale intervjuer grunnet mangelen av småprat. Opplevelsen til Informant A var at når man har et digitalt intervju så prater man ikke om noe annet enn det som er på agendaen, og informanten følte derfor at man ikke blir noe kjent med kandidaten. For Informant C handlet det om å redusere usikkerhet og sa at å møte en person ansikt til ansikt, ta de i hånden og småprate også gir informasjon om vedkommende. Informant C er redd for at dette er informasjon som kan være nyttig når informanten skal avgjøre kandidatens personlige egnethet: *“(...) jeg tenker selv at jeg er ganske god på å avgjøre den personlige egnetheten, og det er der jeg blir litt redd for at jeg skal gå glipp av noe.”* Informant F mente også at det var negative sider ved å miste small-talk, men fokuserte på at small-talk kan tryggjøre kandidaten. Begrunnelsene for at mangel av small-talk er negativt, er dermed delt. Av de tre informantene var det kun Informant C som faktisk mente at informasjon ble tapt. Informant A og F fokuserte på aspekter som ikke var direkte knyttet til vurderingen av kandidaten eller ansettelsesavgjørelsen.

Noen av informantene ga uttrykk for at en ulempe med det digitale intervjuet var at det var vanskeligere å se totalbildet av kandidaten. Dette inkluderer blant annet kroppsspråk, øyekontakt, tilstedeværelse og væremåte. Informant C ga uttrykk for at kroppsspråk er en viktig faktor nå de skal vurdere kandidater da det kan gi mye informasjon, og at mangel av kroppsspråk kan gjøre det vanskeligere å være tydelig gjennom skjermen. Informant B påpekte også at man mister kroppsspråk, men visste ikke om det egentlig hadde noen betydning: *“Så jeg mister kroppsspråket da, men jeg mister jo ikke mimikken og uttrykket i ansiktet, og blikket og sånne ting. Så for å være helt ærlig så vet jeg ikke om det er så stor forskjell jeg.”*

Flere av informantene var inne på at det er vanskeligere å skape relasjon, trygghet og tillitt over skjerm, og at dette kan påvirke hvilken informasjon man får. Informant C ga uttrykk for at det kan påvirke muligheten til å skape et rom hvor man kan få mest mulig informasjon om kandidaten. Informant E og I påpekte at når man ikke klarer å skape en relasjon med kandidaten så kan man gå glipp av signaler, som for eksempel om man tvinner hender fordi man er nervøs. Informant F ga uttrykk for at den distansen dette skaper gjør det vanskeligere

å se personlige nyanser og å kjenne på en persons energi, og at dette er ting som er vanskelig å måle. Informant G mente det er lettere å ivareta kandidatene under et fysisk intervju.

“Forskjellen på å kunne ha det fysisk kontra på video er at det er lettere å ivareta kandidaten og hjelpe de litt på vei da føler jeg. Det er lettere å tolke hvis de sliter litt med å komme på et svar og sånne ting, så er det lettere å veilede de inn på riktig spor (...).” (Informant G)

Når den mellommenneskelige relasjonen forsvinner, kan det bli vanskeligere å skape tillitt til og trygghet for kandidatene, og når tillitten og tryggheten ikke er til stede kan det være vanskelig å få den informasjonen som må til for å få en grundig vurdering av kandidaten. For mange er også signaler man får gjennom kroppsspråk, stemmeleie og øyenkontakt viktige, ikke bare fordi det kan gi informasjon i seg selv, men også fordi det kan bidra til å skape tillitt og trygghet.

4.2.3 Rekrutterers grad av konsentrasjon og fokus

På spørsmål rundt fordeler og ulemper med det digitale intervjuet, tiltak som kan forbedre det digitale intervjuet samt bevisstheten av egne følelser under det digitale intervjuet, var det flere informanter som brakte opp temaet konsentrasjon og fokus under det digitale intervjuet versus det fysiske intervjuet. Majoriteten av informantene som snakket om dette temaet mente at det digitale intervjuet krever en høyere grad av konsentrasjon enn det fysiske intervjuet og at det dermed kan være lettere å miste fokus.

Informant B og C mente at man har mer kontroll på omgivelsene når man sitter i et møterom og at det kan være flere distraherende og forstyrrende elementer både i sine egne og i kandidatens omgivelser når man sitter for eksempel hjemme. Informant B forklarte videre at dette kan påvirke både rekrutterers konsentrasjon og hvordan kandidaten svarer på spørsmålene. Informant C forklarte at å sitte foran en skjerm en hel arbeidsdag kan være krevende fordi man hele tiden må jobbe med å holde seg konsentrert om skjermen og ikke la blikket og tankene vandre. Dette gjør at man forttere blir sliten og Informant C utdypte videre om hvordan dette kan utgjøre en risikofaktor i form av at man hopper over saker som burde vært tatt opp.

“(...) når vi sliter med konsentrasjonen og blir slitne av videointervju, det er jo også en risikofaktor, at når du sitter der ut i time to og er litt sliten så kan du tenke deg at ... du blir utmattet rett og slett av å skulle holde konsentrasjonen, så kan man hoppe

litt lett over ting som man burde tatt tak i. Det gjelder for så vidt ellers også, men jeg føler i hvert fall selv at jeg blir mer sliten av et digitalt intervju enn ellers.”

(Informant C)

Ett element ved omgivelsene som kan være forstyrrende er det faktum at når man har et digitalt intervju så sitter man foran datamaskinen. Mange har to skjermer, mange har oppe e-post, mange har mobiltelefonen liggende på pulten, og kommer det opp et varsel kan det være vanskelig å ignorere det. Både Informant D og G uttrykte at det da kan være utfordrende, både for dem og for deres ledere, å holde fokuset på intervjuet. Informant D forklarte at under et fysisk intervju ville man aldri sett på mobilen dersom man fikk et varsel, men at under et digitalt intervju så kan man faktisk gjøre det selv om man er midt i et intervju.

“(…) jeg får jo mail på siden ofte når jeg er på Teams (...), så den fokussonen må jeg være veldig på. Jeg pleier ofte å stenge ned alt av varsler, men plutselig så ... det er jo problemet. Jeg ville aldri sittet i et fysisk intervju, sett telefonen min plinge, og så sett på den. Det kan jeg jo faktisk gjøre på Teams. Men det er jo sånn, og spesielt på lederne mine, det merker jeg veldig godt, at de sitter i et intervju og så plutselig forsvinner de et annet sted, men det ville de ikke gjort hvis det var fysisk.” (Informant D)

Informant G mente også at det digitale intervjuet kan være slitsomt, men kobler det opp mot effektiviteten til det digitale intervjuet. Siden man i det digitale intervjuet slipper å hente kandidatene i resepsjonen, har mindre small-talk og gjerne er mer rett på sak, har man mulighet til å ha flere digitale intervjuer i løpet av én dag enn fysiske. Dette kan føre til at rekrutterer får for få pusterom i løpet av dagen og fortære blir utmattet.

“(…) jeg har hatt dager med syv-åtte videointervjuer på én dag. Det er slitsomt (...), men det er jo slitsomt å ha mange fysiske intervjuer også, men det gir ofte litt mer pusterom imellom slagene. Hvis du har back-to-back-intervjuer så blir det liksom bare at du logger av ene møte og logger på neste.” (Informant G)

Informant F og I trekker frem sosial stimulering og at vi er sosiale vesener som en årsak til at digitale intervjuer kan være krevende. Under et fysisk intervju kan kandidatene ta rommet og dermed holde fokuset til intervjueren. Denne stimuleringen mente Informant F at man ikke får under et digitalt intervju. Informant I mente at man får mer energi av å være med kandidatene i et rom enn på en skjerm, og at man dermed har mindre utholdenhet i et digitalt intervju enn i et fysisk.

For å forhindre at man blir sliten og dermed forbedre konsentrasjonen under digitale intervjuer foreslo informant F å holde de til én time: *“(...) man blir sliten på en annen måte når man sitter på Teams, det gjør man, så holde intervjuet til en time digitalt, det tenker jeg er nok tid for det er så intenst.”* Informant I støttet opp om dette da de uttrykte at det var positivt at digitale intervjuer som regel ikke går over én time.

I motsetning til resten av informantene mente informant E at man blir mer fokusert under et digitalt intervju og at det er under det fysiske møtet omgivelsene kan være distraherende.

“(...) man blir jo mye mer fokusert på et digitalt intervju for da har du bare skjermen og du sitter og prater med vedkommende. Sitter man i et møterom så kan blikket vandre, du kan se litt rundt, man er litt friere i et møterom enn det man er foran en skjerm, så det blir mer intenst på en måte. (...) Du kan notere underveis i [det digitale] intervjuet uten at kandidaten opplever det som støy eller at du har fokuset et annet sted.” (Informant E)

De fleste av informantene er med andre ord enige om at det digitale intervjuet krever mer av en person enn det fysiske grunnet distraherende omgivelser, manglende sosial stimulering og for lite pusterom mellom intervjuene.

4.3 Det teknologiske aspektet

I det teknologiske aspektet presenterer vi funn knyttet til validiteten av det digitale intervjuet, hvordan informantene opplever tekniske problemer knyttet til strukturen av det digitale intervjuet og hvordan de ser for seg en fremtid med bruk av digitale hjelpemidler i rekrutteringsprosessen. Noen vil kanskje mene at validiteten henger sammen med det organisatoriske aspektet, men i vårt tilfelle ser vi på validiteten som et resultat av endringene i det organisatoriske og psykologiske aspektet. For å forklare dette nærmere, er vi opptatt av å se hvordan informantene mener det digitale intervjuet fungerer, sett i lys av at den menneskelige dimensjonen reduseres og at man må innhente data på andre måter.

4.3.1 Validiteten av det digitale intervjuet

Når vi snakker om validiteten til det digitale intervjuet i vår oppgave, baserer dette seg hovedsakelig på informantenes egne følelser, og vi vil se det i sammenheng med tilbakemeldinger rekrutterer har fått på de ansettelsene som har blitt gjort under covid-19 og ved bruk av digitale intervjuer. Nesten alle informantene mente at det digitale intervjuet har

god validitet. Informant A opplever at man blir litt kjent med folk dersom folk er påpasselig med hvor de plasserer kamera. Om kamera er i riktig plassering, føler informanten at man kommer litt inn på de man møter. Samtlige av informantene mener at validiteten baserer seg på rekrutteringsprosessen hos den enkelte, og dersom man har en god rekrutteringsprosess, vil ikke det digitale intervjuet påvirke validiteten av ansettelsene.

“Vi har såpass streng rekrutteringsprosess, og det gjelder også på bemanningsprosessene. Vi skal ha gått gjennom alt av dokumentasjon, vi skal ha gjennomført minst to referansesjekker, så alt det her gjennomfører vi fortsatt. Det skal på en måte mye til for at noe går tapt da. Den viktigste informasjonen tror jeg vi fortsatt får med oss.” (Informant H)

Når vi deretter spurte om informantene har fått tilbakemeldinger som kan bekrefte eller avkrefte deres påstand om validiteten til det digitale intervjuet, var det bare noen få som foreløpig hadde fått tilbakemeldinger. Informant E fortalte at de normalt sett får tilbakemeldinger hvis ting ikke har gått bra og at det derfor er bra at hun ikke har hørt noe. Informant D har bare fått positive, og ikke noe negativt.

“Det å møte noen fysisk er noe helt annet, men det handler jo bare om hvordan kandidaten opplevdes, mer enn fagkompetanse. Så nei, vi har ikke gått på noen blemmer eller noe som helst.” (Informant D)

Flere av informantene poengterte ut at det ikke er gjort ansettelser på lik linje som før covid-19. Rekrutteringen stoppet opp når de første restriksjonene trådte i kraft den 12. mars 2020, og derfor er mange spente på tilbakemeldinger og evalueringer av kandidater som har blitt ansatt den siste tiden. Disse tilbakemeldingene vil kunne reflektere validiteten av det digitale intervjuet. Informant C er spent på om andelen av folk som ikke fungerer ute i jobben har blitt høyere, men sier at det er for tidlig å kunne si noe om.

“(…) jeg er jo litt opptatt selv av at det skal fungere og legger jo liksom min stolthet i de menneskene jeg har ansatt. (...) jeg har jo ringt og spurt hvordan det har gått og foreløpig så har det fungert bra, men som sagt, for de fleste fungerer det jo bra i starten, da er alle topp motiverte etc., så jeg er veldig spent på hvordan det er for eksempel om seks måneder da.” (Informant A)

Når det er snakk om det digitale intervjuets påvirkning på feilmarginen, er det delte meninger. Informant I var klar på at det digitale intervjuet kan føre til at man får en større

feilmargin, men la til at dersom man gå en ekstra runde for å samle inn relevant data, kan dette redusere sjansen for en høy feilmargin.

“Du går glipp av noe informasjon om personen ved at du ikke treffes fysisk, det tipper jeg kan føre til en større feilmargin, samtidig som når vi vet at vi får mindre informasjon i et digitalt intervju, og vi lever jo av å rekruttere for kunder, så vi er der for at de skal slippe å feilansette, så for oss er det jo ekstra viktig å snakke med flere referanser eller gå den ekstra runden for at vi skal sørge for at vi vet om det vi skal vite om. Så det kan, på den andre siden da, hende at vi får mindre feilmargin fordi vi har dobbeltsjekket.” (Informant I)

Informant F mente at de grundige referansesjekkene som er en del av helhetsvurderingen gjør at de klarer å gjøre treffsikre rekrutteringer. Denne teorien ble bekreftet av flere av informantene og informant D mente at feilavgjørelser handler om å gjennomføre en dårlig rekrutteringsprosess: at man ikke vurderer kandidatene på det man skal vurderer dem på. Informanten la til at det er lett å bli blendet av ting som ikke har noe å si og at man ikke fokuserer på de kravene man har satt seg. Informant I mente at de aller fleste som jobber med rekruttering opplever at det noen ganger går feil, men prosenten av kandidater som blir riktig for jobben og som blir i jobben, er høy.

4.3.2 Tekniske problemer og strukturen i det digitale intervjuet

De fleste informantene fortalte at de har lite teknologiske problemer. Informant C opplever ofte problemer fordi de intervjuer kandidater over hele verden og da er internettforbindelsen veldig variabel. For informantene handler det mest om at man kanskje sitter på en dårlig linje og at bildet fryser, men det er veldig sjeldent. Informantene poengterte at problemene ofte er fra kandidatens side, fordi de ikke er godt nok kjent med den digitale plattformen som brukes. Informant A fortalte at det ikke er alle som har kamera og at noen bruker mobil. Det er en forutsetning at det skal fungere for å få det til. Informanten har hatt intervjuer hvor de har vært nødt til å avbryte og ringe hverandre for å ta et telefonintervju istedenfor, og det blir ikke helt det samme. I tillegg snakket informanten om dette med plassering av kamera i forhold til hvor man sitter selv, at man ikke sitter for langt unna, eller at man bare ser hodet og ikke noe mer, for det påvirker intervjuet.

Informant B fortalte at det fungerer fint så lenge man har lært seg hvordan man skal bruke systemet, og at kandidatene ikke alltid er like stø på det. Flere av kandidatene som er i

prosess er ikke like opplært på bruk av teams, så man kan nesten ikke forvente at de klarer å dele dokumenter. Informant D mente også at det hovedsakelig er kandidaten som har problemer. Til tross for de små teknologiproblemene som dukker opp, er de fleste informantene nøye med å fortelle at de alltid finner en løsning på problemet. Informant G har full forståelse for tekniske utfordringer, og mener at de er fleksible. I verste fall så tyr man til telefon, og de finner alltid en løsning.

“Når det er problemer med linja, da ringer vi jo bare opp igjen (...) det er ikke noe som irriterer oss, men det kan jo hende at kandidaten blir ekstra nervøs og at det blir ubehagelig å sitte på andre siden, så da prøver vi å glatte over situasjonen og si at sånn er det, vi starter om igjen, det er null problem (...) men jeg fikk en god ide når du sa det fordi at det kan være lurt å gjøre en avsjekk på det i forkant.” (Informant E)

Informant G mente at de tekniske problemene faktisk kan utnyttes og at det kan være en fin måte å teste kandidater i forhold til uforutsette ting og hvordan de håndterer det: *“Noen klarer å beholde roen ganske fint, mens andre blir jo litt stressa og ringer og sender meldinger i hytt og gevær, så det håndteres jo forskjellig fra person til person”*

Selv om man ikke skal la seg påvirke av de teknologiske problemene, mente informant I at man helt klart gjør det. Dette fremhever viktigheten av det informant E mente om at det kan være lurt å gjøre en sjekk på om folk mestrer teams i forkant av intervjuet. På spørsmål om hva informantene gjør for å gi kandidaten mest mulig trygghet i det digitale intervjuet, svarte de fleste at de er opptatt av å skape en trygghet og at de bruker mye tid på å informere.

“Jeg tror vi bruker ganske mye tid på å informere, både i forkant og på telefonen, på e-post, informere om både stilling og rolle, hvem du treffer, hvordan det kommer til å se ut, hva vi skal snakke om, og så lede intervjuet gjennom.” (Informant I)

“Jeg prøver å være veldig tydelig på rammene når jeg inviterer de til intervju, at jeg forteller de at dette blir gjort på teams på grunn av det og det og det, og det vil foregå sånn og sånn. Og så spør jeg om de om de har brukt Teams.” (Informant D)

Samtidig som det skaper en trygghet ved å bruke tid på å informere kandidatene om bruk av Teams, mente Informant A at man bør definere hvem som skal styre ordet fordi det er ingen taushet som er så stille som den man føler i et videomøte med flere deltakere som begynner å snakke i munnen på hverandre. Informant F mente også at det er viktig å holde intervjuet strukturert og ikke avbryte hverandre. Det kan bli veldig rotete om mange snakker i munnen

på hverandre, så det er viktig å ha definerte roller i et intervju hvis det er flere til stede. Informant D opplever en del avbrytelser på teams og utdypte dette.

“Vanligvis så ser du på en person når de skal si noe, men på teams er det litt vanskeligere å få den, så jeg opplever oftere at, i hvert fall når jeg kjører et strukturert intervju da, så opplever jeg at jeg må avbryte i mye større grad enn jeg kanskje ville gjort hvis det var fysisk, og kandidaten ville ha sett tydeligere på meg at “okay, nå skal hun si noe”, eller “nå stopper hun meg.”” (Informant D)

På spørsmål om hvordan informantene tar hensyn til personvern i det digitale intervjuet, er det ingen som uttrykte bekymringer. Noen av informantene er godt kjent med GDPR og har allerede brukt de digitale intervjuene en periode, så det har ikke vært særlig stor endring. Ingen av informantene gjør opptak av intervjuet, og de har egne databaser hvor informasjon om kandidaten lagres på en sikker måte og slettes etter hvert. Informant F, som jobber med lederrekruttering fortalte at det er viktig å passe på at private innkallinger ikke dukker opp i e-posten til andre, mens alt det andre er i henhold til GDPR.

4.3.3 Bruk av digitale intervjuer i fremtiden

Alle informantene er enige om at det digitale intervjuet er både effektivt, tidsbesparende og fleksibelt. Informant A synes ikke noe om covid-19, men mente at om det er noe bra som er kommet ut av det, så er det at de har vært nødt til å omstille seg. Informant E tror at det digitale intervjuet vil bli mer og mer vanlig og at det om ikke så lenge kommer til å være rart med de som ikke bruker digitale verktøy i rekruttering. De fleste informantene ser for seg at de kommer til å bruke digitale intervjuer også etter at man kan møtes igjen, selv om noen mener at det fysiske absolutt er best for å kunne bli kjent med en kandidat.

“Jeg kommer definitivt til å fortsette å ha Teams-intervjuer, fordi jeg ser på det som veldig lite hensiktsmessig å kjøre fly i flere timer for å være med på et to-timers intervju, som jeg har gjort mange ganger i løpet av min karriere (...) jeg vil minimere det så godt det lar seg gjøre.” (Informant D)

“Jeg synes jo at det fysiske er det beste for å bli kjent med kandidaten, men det er klart det er ingen tvil om at det å sitte i teams er tidsbesparende. Når man ikke trenger å gå til et møterom, hente kandidater i resepsjonen, gå opp igjen, ta med seg en kaffekopp. Altså ja, dette er mye mer effektivt.” (Informant A)

To av informantene mente at den klare fordel er hvor enkelt det er å få snakka med folk, og at folk det er vanskelig å få tak i til vanlig, har nå en mye lavere terskel. Det er lett å kunne utvide hvor mange kandidater man har tid til å snakke med. Kandidaten trenger ikke å reise noe sted, og det kan være et pluss for kandidaten at det blir mer komfortabelt å sitte hjemme, og at settingen derfor blir mer avslappet. Informant D har muligheten til å kjøre intervjuer på forskjellige lokasjoner i løpet av en dag og mener det er veldig positivt.

På spørsmålet om informantene tror at de vil bruke det digitale intervjuet i fremtiden, er svaret ja, men det er begrensninger. Noen informanter mente at det digitale intervjuet ikke utelukker det fysiske, og informant F tror ikke vi noen ganger kommer helt dit at man kun kjører digitale intervjuer. Flere av informantene ser for seg en fremtid hvor det er en kombinasjon av det digitale og det fysiske intervjuet. Årsaken til dette er at det er enkelte stillinger som krever mer informasjon enn andre.

“(…) er det en kompleks stilling er det lettere å møte folk og vurdere og forklare, mens for bemanningsdelen hvor en av de viktigste tingene er å få på plass en person asap, så ville jeg ikke tenkt at det er viktig å møte personen fysisk, men å gjøre det digitalt fordi det rett og slett er en mer effektiv måte å håndtere en sann type bestilling på. Jeg synes jo at en kombinasjon er veldig fin, og jeg tror det er veldig verdi i å møte mennesker.” (Informant H)

Informant I tror at det fortsatt kommer til å være et fysisk møte i prosessen, nettopp fordi det er så mange av kundene som er for usikre på bare et digitalt møte, og informanten mener at det kan hende at vi er i et generasjonsskifte – at neste generasjons ledere tenker helt annerledes fordi de har blitt så vant til det digitale. Informant G tenker at man i fremtiden må være litt fleksible og finne gode løsninger i forhold til hva de er på jakt etter, men at et steg med fysisk møte ikke kommer til å bli borte med det første. Informant C uttrykker bekymringer for hvordan man skal ivareta den personlige egnetheten, som i utgangspunktet er vanskelig å måle.

“Jeg håper jo at det går an å finne ut av hvordan man skal gjøre det på best mulig måte eller om man finner andre verktøy for å ivareta den personlige egnetheten, (...) og prøver å justere verktøyene slik at den helhetlig rekrutteringen blir optimal.” (Informant C)

Informantene H og I mente at det er fordeler ved det digitale intervjuet som strekker seg lenger enn at det bare er effektivt og tidsbesparende. Først og fremst har sykefraværet i

selskapet til informant H gått ned, nettopp fordi man sitter hjemme og terskelen blir derfor høyere for å melde seg inn syk. Informanten la til at dette er en av mange fordeler med en kombinasjon. Informant I mener at det digitale intervjuet har et kjempepotensiale, og hvis Norge skal fortsette å vokse i behov så kommer vi til å trenge mye mer internasjonal kompetanse. Hvis det da åpnes opp for at man kan sitte hvor som helst i verden og jobbe i Norge, så vil verden åpne seg på en helt annen måte.

5 Diskusjon

Når vi diskuterer våre funn ser vi det som mest hensiktsmessig å koble funn til aktuelle forskningsspørsmål. I utarbeidelse av intervjuguiden satt vi opp spørsmål i tråd med aspektene og respektive forskningsspørsmål, og vi har derfor fått informasjon som knyttes direkte til dem. Funn i det organisatoriske aspektet, havner naturlig under forskningsspørsmål 2: *På hvilken måte må rekrutteringsarbeidet tilpasses til det digitale intervjuet?*, mens funn i det psykologiske aspektet knyttes direkte til forskningsspørsmål 3: *Forskningsspørsmål 2: Hvordan kommer den menneskelige relasjonen frem i det digitale intervjuet, og hva har dette å si for rekrutteringsarbeidet?*. Funn i det teknologiske aspektet har en tilknytning til forskningsspørsmål 1: *Hvordan fungerer det digitale intervjuet i praksis, og hva har det å si for ansettelsesavgjørelser?* Det er viktig for oss å nevne at forskningsspørsmålene i noen tilfeller kan knyttes til flere funn, men dette vil tydeliggjøres i det enkelte funn.

Våre funn tyder på at det er en varierende grad av objektivitet hos informantene. Dette vil i stor grad farge vår diskusjon. Vi har valgt å kalle dette for subjektive og objektive tendenser. Alle informantene vektla objektivitet under sine intervjuprosesser, men mens noen ønsket en så objektiv prosess som mulig hvor alt som kan føre til subjektive vurderinger elimineres fra prosessen, la andre mer vekt på å tryggjøre kandidaten, bygge tillitt til kandidaten og kandidatens personlige egnethet. I Tabell 3 er det listet opp forskjellige aspekter fra våre funn som i vår diskusjon påvirkes av om rekruttereren har subjektive eller objektive tendenser. Det er viktig å påpeke at dette ikke er svarthvitt og at selv om man har subjektive tendenser så betyr ikke det at man ikke vektlegger objektivitet.

Tabell 3 Subjektive vs. objektive tendenser hos rekrutterer

		Subjektiv tendens	Objektiv tendens
Organisatorisk	Vurderingsfaktorer	Fokus på personlig egnethet	Fokus på stillingsrelevante kompetanser
	Digitalt intervju som informasjonskilde	Vanskeligere å fange opp personlig egnethet, men stillingsanalyse og testing kan gjøre opp for dette	Får nok informasjon så lenge intervjuet er strukturert og en stillingsanalyse er utarbeidet i forkant
	Ett fysisk intervju	For å kjenne på personens energi, kjemi med kandidaten og andre menneskelige dimensjoner	Et ønske fra andre involverte parter eller for å selge eget selskap til kandidaten
Psykologisk	Small-talk	Kan gi relevant info., trygger kandidaten	Irrelevant informasjon som kan påvirke objektiviteten
Teknologisk	Digitalt intervju i fremtiden	I deler av rekrutteringsprosessen	Et ønske om å bruke det digitale intervjuet så godt det lar seg gjøre

5.1 Rekrutteringsprosessen i et digitalt intervju

I det teoretiske grunnlaget presenterte vi rekrutteringsprosessen som er dynamisk, kompleks og viktig del av menneskelig ressursforvaltning i organisasjoner. Først og fremst, må de som har ansvaret for å rekruttere ha nok data å basere sitt grunnlag på. Vi har derfor vært relativt opptatt av hva informantene anser som tilstrekkelig data for å kunne vurdere en kandidat. Bakgrunnen for at vi er opptatt av dette, er for å videre kunne se hvordan de innhenter data i et digitalt intervju. Når man i et digitalt intervju taper en viss grad av den menneskelige dimensjonen, vil det naturligvis være endringer som må på plass for å dekke behovet til rekrutterer. Vi synes det er overraskende at mange av informantene mener det digitale intervjuet ikke påvirker datainnsamlingen og vurderingsmulighetene. Etter ni intervjuer med ulike informanter fra ulike bransjer i Norge, har vi fått et inntrykk av at de har tilgang den dataen som teoretisk sett skal være et godt grunnlag for å kunne vurdere en kandidat. Det er likevel enkelte informanter som er usikre på om de klarer å treffe den rette beslutningen i et

digitalt intervju fordi de anser den menneskelige dimensjonen som svært relevant for å kunne gjøre treffsikre beslutninger. Flesteparten av informantene har gjennomført fysiske intervjuer i løpet av covid-19 til tross for at de mener de har gode nok prosesser til å kunne vurdere kandidater i et digitalt intervju.

5.1.1 Det digitale intervjuet som informasjonskilde

Forskning viser at dersom man har struktur i intervjuet, øker man påliteligheten og gyldigheten av evalueringer (Basch et al., 2020). Likevel viser undersøkelser at ledere og organisasjoner sjeldent bruker et høyt nivå av struktur i intervjuer, som fører til både dårligere beslutninger og feilvalg (Graven & Karren, 1996). 6 av 9 informanter fortalte at de benytter seg av strukturerte intervjuer for å lettere kunne sammenligne og vurdere kandidater opp mot hverandre. For vår oppgave er dette et betydelig funn, og selv om vi ikke kan generalisere og si at det er sjeldent det ikke blir brukt strukturerte intervjuer, vet vi likevel mye om tankeprosesser og vurderinger som tas i forbindelse med ulike intervju typer. Når man bruker strukturerte intervjuer i rekrutteringsprosessen, fører det til at den personlige kontakten med kandidaten forsvinner (Basch et al., 2020), og enkelte informanter ser dette som utelukkende positivt fordi det er lettere å holde seg objektive ovenfor kandidatene. Noen informanter mener den personlige kontakten er viktig for å kunne vurdere den personlige egnetheten hos en kandidat, og bekymrer seg for om det digitale intervjuet klarer å fange opp denne egenskapen.

Alle informantene er enige om viktigheten av å utarbeide en stillingsanalyse som sier noe om hva man trenger. En stillingsanalyse skal bidra til å kunne avdekke hvilke kriterier som er sentrale for en stilling, og ved å ta utgangspunkt i dette er det lettere å se om en kandidats kompetanse og egenskaper samsvarer med stillingskriteriene (Skorstad, 2015). Nesten alle informantene benytter seg av spesifikke stillingsanalyser, og det kom tidlig fram i alle intervjuene at dette er en av de viktigste faktorene for å finne rett kandidat til rett stilling. Ved å benytte spesifikke kravspesifikasjoner, vil det være lettere å skille relevant informasjon fra irrelevant. I det fysiske intervjuet oppstår det ofte situasjoner hvor en lettere står ovenfor irrelevant informasjon. Et godt eksempel her er rusleturen bort til kaffemaskinen hvor man kanskje hører litt om hvem kandidaten er og om vedkommende har familie og lignende. I det digitale intervjuet står man ikke ovenfor den type informasjon og vi kan derfor si at det digitale intervjuet i seg selv er en kilde for å skille ut irrelevant informasjon. Det er likevel stor variasjon i hvilke egenskaper som kreves til en enkelt stilling, og det er mye lettere å

avdekke fagkompetanse fremfor personlig egnethet. Enkelte egenskaper er vanskeligere å måle enn andre, men til syvende og sist mener flertallet av informantene at dersom man vet hva man ser etter, finnes det en rekke verktøy som kan avdekke disse.

Informantene forteller på den ene siden av de har gode nok prosesser for å kunne vurdere en kandidat, men på en annen side mener de at det er vanskelig å fange opp den personlige egnetheten. Vi har derfor vært veldig opptatte av å finne ut hvorfor dette er en bekymring, når de selv sier de har gode nok prosesser som sikrer treffsikre beslutninger. Bekymringen kan forklares ved subjektive og objektive vurderingsmåter. Informanter med subjektive tendenser er mer fokusert på den personlige kontakten med en kandidat og mener den personlige egnetheten fanges lettere opp i et fysisk møte med kandidaten, men de mener samtidig at evne- og personlighetstester er viktige verktøy for å avdekke samme egenskap. Vi oppfatter dette som noe motsigende, og det kan virke som informantene vektlegger kjemi mer enn de gir uttrykk for. Informanter som har objektive tendenser ser på den personlige egnetheten som en stillingsrelevant kompetanse og mener denne egenskapen måles gjennom evne- og personlighetstester.

5.1.2 Supplerende vurderingsfaktorer

Informantene mener at de, i det digitale intervjuet, klarer å fange opp kompetanse og egenskaper som kreves av stillingen. Dette er likevel ikke mulig uten at det brukes verktøy som måler både personlighet og ferdigheter. Alle informantene benytter seg av både evnetester og personlighetstester i rekrutteringsarbeidet. Noen bruker også casesimuleringer ved siden av. Disse verktøyene blir brukt for å kunne få en mest mulig helhetlig vurdering av kandidatene, og de fleste informantene bruker disse verktøyene uavhengig om det er et digitalt eller et fysisk intervju.

I tillegg har noen av informantene lagt større vekt på referanser og brukt mer tid på å sjekke at kildene de baserer seg på, faktisk stemmer. I utgangspunktet så sparer man mye tid på å ha intervjuene digitale, så at de legger mer tid i å sjekke opp i referanser og kilder, vil totalt sett ikke utgjøre mer tid enn tilrettelegging av et fysisk intervju. Det digitale intervjuet har bidratt med å være mer nøye i rekrutteringsprosessen som i våre øyne ses som utelukkende positivt. En rekrutterer kan altså være mer sikker på at det gjøres mer treffsikre beslutninger når data og kilder gjentagende ganger vurderes og overveies.

Informantene som uttrykker bekymring ovenfor den personlige egnetheten, mener samtidig at verktøyene som brukes klarer å fange opp denne egenskapen. I bunn og grunn betyr dette at en kombinasjon av strukturert intervju, spesifisert stillingsanalyse og testing i det digitale intervjuet er prediktivt for å kunne si noe om en kandidat og hvorvidt kandidaten passer til en spesifikk stilling.

5.1.3 Det fysiske finaleintervjuet

De aller fleste informantene ser positivt på det digitale intervjuet og mener nevnte faktorer bidrar til å avdekke relevant informasjon og treffe riktige beslutninger. Likevel kommer det frem i intervjuene at de aller fleste prøver å få til et fysisk intervju i løpet av rekrutteringsprosessen. Vi har vært veldig opptatt av å finne ut hvorfor de er så bestemte på at det siste finaleintervjuet må være fysisk, hvis de i utgangspunktet har en stor tro på det digitale intervjuet. Vi oppfatter at det er tre ulike grunner for at det siste skal være fysisk, og at det er sett fra tre perspektiver: kundens, rekrutterer og kandidatens.

Først og fremst ser vi at de som rekrutterer eksternt for andre selskaper, har et fysisk finaleintervju fordi kunden ønsker det. Dette betyr at rekrutterer kan ha stor tro på det digitale intervjuet, og mener at de klarer å finne rett kandidat i det digitale intervjuet, men dette er ikke nok for kunden. Dette forklares ved at ledere ofte ser etter en kjemi og bruker magefølelsen for å ta beslutninger. For det andre er det et fåtall av informantene som mener at dette rett og slett går på vane og at man er ute etter en form for kjemi. Dette vektlegges av informantene som er mer opptatt av den menneskelige dimensjonen, fremfor de som er bevisst objektive i rekrutteringsarbeidet og som mener det digitale er bedre for å kunne få en mer objektiv prosess. Casesimuleringer er også vanskeligere digitalt, og derfor er det noen av informantene som benytter fysiske intervjuer til disse simuleringene. For det tredje er enkelte opptatt av å skape en tillit til kandidaten. Det har derfor blitt fremhevet som viktig å kunne vise frem arbeidsplassen og fremtidige ledere til kandidaten.

Begrunnelsene for å ha det siste intervjuet fysisk knyttes i de fleste tilfeller ikke til hvorvidt de mener det digitale intervjuet gir god nok informasjon, men at det er andre faktorer som spiller inn. Dette er faktorer som delvis spiller en rolle i det overordnede rekrutteringsarbeidet, men som likevel ikke er avgjørende for å avdekke om man har riktig kandidat med riktig kompetanse og egenskaper, ettersom verktøyene som brukes i den digitale rekrutteringsprosessen skal avdekke disse.

5.2 Rekrutterer og den mellommenneskelige relasjonen

Gjennom drøfting av rekrutteringsprosessen i det digitale intervjuet kommer det tydelig fram at det digitale intervjuet ikke fører til en stor endring i rekrutteringsarbeidet. Informantene har gode prosesser med strukturerte intervjuer, spesifiserte stillingsanalyser og benytter seg av flere vurderingsverktøy for å måle både kompetanse og egenskaper. Når vi nå beveger oss inn i drøfting av aspekter knyttet til rekruttereren og den mellommenneskelige relasjonen ser vi en betydelig større bekymring hos en del av informantene. Sentrale temaer i denne dimensjonen er small-talk og kroppsspråk. Vi ser et skille mellom informanter med objektive tendenser og subjektive tendenser i graden av bekymring. Informanter med objektive tendenser ser på det digitale intervjuet som utelukkende positivt siden noen av de menneskelige dimensjonene blir borte. Dette er nettopp fordi man i mindre grad trenger å ta hensyn til dem. Felles for flertallet av informantene er at det digitale intervjuet krever mer konsentrasjon, men det er ingen hemmelighet at å sitte foran en skjerm er slitsomt. En høyere grad av konsentrasjon er prisen å betale for å kunne gjennomføre effektive digitale intervjuer.

5.2.1 Objektivitet

Forskning viser at mange arbeidsgivere er subjektive i sine vurderinger, og selv om våre informanter er rekrutterere og ikke arbeidsgivere, så viser våre resultater at mange av de også har subjektive tendenser. Dette til tross for at alle informantene påpekte viktigheten av å være objektiv i rekrutteringsprosessen og at de ikke rekrutterer på magefølelse. Ut fra informantenes utsagn kan det virke som at bruk av digitale intervjuer kan forbedre objektiviteten. Det er to hovedgrunner til dette: (1) bruken av small-talk reduseres, noe som gjør at man er mer rett på sak, og (2) den mellommenneskelige relasjonen svekkes, noe som reduserer sjansen for å bli påvirket av kjemi og magefølelse. Det er flere årsaker til at den menneskelige relasjonen svekkes og redusert small-talk er én av disse. Det er også verdt å nevne at de fleste av informantene ikke bare så positive sider ved at small-talk reduseres og at relasjonen til kandidaten svekkes.

Selv om rekruttererne selv forsøker å være så objektive som mulig så er det ofte andre involvert i prosessen – ledere og kunder – som legger mer vekt på kjemi og magefølelse. Våre informanter ga uttrykk for at disse ofte har et ønske om minst ett fysisk intervju før de tar en endelig beslutning, og gjerne da finaleintervjuet. Det vil si at de som faktisk har mest nytte av den ekstra objektiviteten det digitale intervjuet kan bidra med, ikke nødvendigvis får fullt utbytte av det. En av rekruttererens roller ovenfor leder og kunde er derimot å beskytte

de mot magefølelsen, noe som vil si at så lenge rekruttereren opprettholder denne rollen så vil ikke et siste fysisk intervju nødvendigvis påvirke objektiviteten det digitale intervjuet kan bidra med.

Flere av våre informanter har brukt small-talk som et verktøy for å tryggjøre kandidatene, skape tillitt og som et utgangspunkt for oppfølgingsspørsmål. Informasjonen som kommer fra small-talk er gjerne informasjon som ikke er knyttet til selve stillingen og selv om noen informanter mente at dette er verdifull informasjon som bidrar til å skape et totalbilde av kandidaten, mente andre at det er irrelevant informasjon som kun er med på å svekke objektiviteten. Hva som er rett er ikke en diskusjon for denne oppgaven, men det er klart at et fravær av small-talk kan gjøre det lettere å være objektiv. Rekrutteringspersonell skal gjennom utdanning og kursing ha lært å unngå subjektive vurderinger, men flere av informantene ga uttrykk for at det er krevende å ikke la informasjonen som kommer frem under småpratene påvirke deres vurderinger av kandidatene.

Det er derimot viktig å ikke glemme kandidatene i denne diskusjonen. Ut ifra svarene til noen av informantene kan det virke som at kandidatene deler mer, og mer fortrolig, informasjon når de føler seg trygge på intervjueren, og small-talk kan som sagt bidra til dette. For å holde seg objektiv må da intervjuer unngå at denne «irrelevante» informasjonen farger deres vurderinger, men ser man på forskningen kan dette være problematisk. Forskningen sier at en vanlig feil i intervjusammenheng er å la førsteinntrykket styre oppfatningen av kandidaten og at intervjuere etter kun fire minutter har bestemt seg for om kandidaten er egnet eller ikke (Skorstad, 2015, s. 70). Intervjuere vil da rette oppmerksomheten selektivt mot informasjon som bekrefter dette førsteinntrykket. Det vil derfor være grunn til å tro at om man starter intervjuet med small-talk så vil den informasjonen påvirke vurderingene til rekruttereren.

Rekrutterere som ønsker et fravær av alt som kan føre til subjektive vurderinger vil kunne ha et større utbytte av det digitale intervjuet – når det kommer til objektivitet – enn rekrutterere som bruker for eksempel bruker small-talk som et verktøy under sine intervjuprosesser. Man sitter da igjen med to spørsmål: (1) om rekruttererne klarer å holde seg objektiv og kun bruke magefølelsen og subjektiv informasjon som et utgangspunkt for videre utspørring og graving, og (2) om bruk av small-talk som et verktøy i det hele tatt har noen fordeler over å ha en fullstendig objektiv prosess.

5.2.2 Aspekter ved det digitale intervjuet som kan føre til informasjonstap

Vi har kommet frem til fire aspekter ved det digitale intervjuet som kan føre til at rekruttereren ikke får like mye informasjon under et digitalt intervju som under et fysisk intervju. De to første aspektene er de samme aspektene som gjør at bruk av digitale intervjuer kan forbedre objektiviteten: redusert small-talk og svekket menneskelig relasjon. Small-talk ble diskutert under 5.2.1, og fører som sagt kun til informasjonstap for de som mener at denne type informasjon er relevant. Menneskelige relasjoner i denne konteksten handler om å skape et tillitsforhold mellom intervjuobjekt og intervjuer som legger til rette for mest mulig informasjonsdeling. Small-talk er et verktøy som kan brukes for å skape denne relasjonen. Under digitale intervjuer skaper skjermen en salgs distanse mellom intervjuobjekt og intervjuer, og det kan være vanskeligere å gjøre inntrykk på de involverte partene. Dette kan gjøre at spesielt mennesker som er litt tilbaketrukne ikke deler like mye informasjon som du kanskje ville gjort under et fysisk intervju.

Det tredje aspektet er at man under det digitale intervjuet mister store deler av elementer som kroppsspråk, øyekontakt, tilstedeværelse og væremåte, noe som kan gjøre at man får et smalere totalbilde av kandidatene. Fra intervjuers side kan det være vanskeligere å tolke om kandidatene er nervøse eller sliter med svarene, og dermed vanskeligere å ivareta og veilede de. Fra kandidatens side kan være utfordrende å få vist frem sine beste sider siden det for noen kan være vanskeligere å være tydelig gjennom en skjerm. Selv om mye av kroppsspråket blir borte kan man fortsatt gjennom kandidatens ansiktsuttrykk og stemmeleie få en god pekepinn på hvordan kandidaten har det. Noen kan mene at dette er de viktigste indikatorene og at fravær av kroppsspråk ikke nødvendigvis er av så stor betydning.

Det siste aspektet er svekket fokus og utmattethet. Flertallet av informantene var inne på hvordan det digitale intervjuet påvirker deres konsentrasjon og fokus, og hvor slitsomt det kan være når de fleste intervjuene er digitale. Når intervjuer ikke klare å holde fokuset på intervjuobjektet, kan intervjuer hoppe over saker som burde vært tatt opp og det kan bli vanskeligere å fange opp signaler. Hovedgrunnen til disse konsentrasjonsvanskene var forstyrrende omgivelser og hvor lett det er å bli distraheret av for eksempel mobiltelefon og epost når man ikke er fysisk i samme rom som intervjuobjektet. Konsentrasjonen kan også svekkes grunnet utmattethet etter en lang dag foran skjermen med back-to-back digitale intervjuer, samt mangel på sosial stimulering. Her ligger det dermed et nytte-kostnadselement knyttet til at man kan kjøre flere digitale intervjuer i løpet av en dag enn fysiske siden man

slipper praktisk organisering, men taper potensielt intervju kvalitet på grunn av utslitte intervjuere.

Teorien viser at kandidatens opplevde energinivå i stor grad kan påvirke intervjuet og vurderingen av kandidaten (Rivera, 2015). Under et fysisk intervju kan kandidaten ta rommet og på den måten holde på intervjuerens fokus, men under et digitalt intervju kan det være krevende å komme gjennom skjermen på samme måte. Dette kan knyttes til diskusjonen over om manglende kroppsspråk og svakere mellommenneskelig relasjon. Under et fysisk intervju er det mye mer rundt selve intervjuobjektet som kan holde fokuset til intervjuer, for eksempel kroppsspråk og øyekontakt, enn under et digitalt intervju. Det er også grunn til å tro at en svekket relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt kan bidra til manglende fokus siden det kan skape en slags distanse mellom dem. Dette kan ende opp som en ond sirkel hvor det digitale intervjuet først svekker relasjonen mellom intervjuobjekt og intervjuer og manglende fokus hos intervjuer deretter svekker relasjonen ytterligere.

Vi mener derfor at dette er noe rekrutterere må være bevisst på og at de må lage retningslinjer for bruk av digitale intervjuer. Dette påvirker med andre ord det organisatoriske aspektet. Det er viktig at man fjerner forstyrrende elementer i omgivelsene, eventuelt forflytter seg vekk fra pulten og til et sted med færre forstyrrelser når man skal holde intervjuet, legger inn pauser mellom intervjuene for å redusere utmattethet, og ikke lar intervjuene strekke seg ut over for lang tid, for eksempel holde de til én time som Informant F foreslo, for at intervjuer ikke skal miste fokus.

5.3 Teknologiens påvirkning på rekrutteringsprosessen

Vi har til nå vært igjennom funn knyttet til det organisatoriske og psykologiske aspektet, og mer konkret hva som endrer seg ved bruk av teknologi og på hvilken måte dette kan være problematisk for informantene. I det organisatoriske aspektet mener alle informantene at de har gode nok prosesser som skal kunne avdekke riktig kompetanse og egenskaper hos kandidater, og at det digitale intervjuet derfor ikke vil påvirke dette. Som nevnt uttrykker noen informanter en bekymring rundt den personlige egnetheten, mens andre mener at dette er egenskaper som kan måles ved bruk av verktøy. I det psykologiske er det mange store og små bekymringer, men som hovedsakelig kan forklares ved informantenes tendenser og hva det er mest opptatt av å måle. Informanter med subjektive tendenser er i større grad bekymret for den menneskelige dimensjonen, i motsetning til de med objektive tendenser som mener mye av det som går tapt kan brukes som en fordel i arbeidet med å finne den rette kandidaten.

Vi har vært opptatt av å se på hvordan det digitale intervjuet fungerer i praksis og hvilke teknologiske utfordringer man møter på og hvordan dette, sammen med det organisatoriske og psykologiske aspektet, påvirker validiteten i det digitale intervjuet.

5.3.1 Tekniske problemer og struktur

Teknologiske løsninger fører også med seg tekniske problemer, men vi er relativt overrasket over hvor få informanter som opplever dette i den digitale hverdagen. Informantene mener at problemene hovedsakelig ligger hos kandidaten, og at det ikke bare handler om en dårlig linje eller nettverkstilkobling. Informantene forteller om kandidater som ikke har kamera, eller som bruker mobil for å være med på et intervju. Vi lever tross alt i en teknologisk verden som hele tiden er i utvikling, og av den grunn skulle man tro at kandidater som søker jobber innenfor enkelte av informantenes bransjer, kan noe om denne type teknologi. Det er forståelig at enkelte funksjoner, slik som å dele dokumenter og lignende, ikke nødvendigvis er lett for en kandidat å sette seg inn i. Men det med å ha kamera på riktig plasseringer, og vise hele seg selv, kan sammenlignes med å komme på et fysisk jobbintervju med caps og solbriller. Derfor handler dette om kandidaten, heller enn tekniske utfordringer.

En annen viktig faktor som fremheves av informantene er det å definere roller. Det oppleves ofte avbrytelser og dette er det to grunner til. Først og fremst kan det være på grunn av forsinkelser i nettkoblingen, og at man ligger et eller to sekunder bak som fører til at man avbryter. Men like ofte er det fordi man ikke har definert rollene i intervjuet. Vi har forsøkt å se om hyppige avbrytelser har en sammenheng med dårlig informasjon i forkant av intervjuet, og vi ser at de fleste informantene snakker om at de informerer, men ikke om det å gjennomføre intervjuet digitalt, men heller om hva som er på agendaen og hvem man treffer. Det er også noen informanter som får en aha-opplevelse når vi spør om de informerer i forkant hva som forventes i det digitale intervjuet i forhold til plassering av kamera og lignende. De aller fleste informanter prater om trygghet og tillit, og mener at dette bidrar til å få mer informasjon fra kandidaten. Dette tydeliggjør viktigheten av å informere hvordan det digitale intervjuet fungerer og hvordan rollene er definert. Vi mener at et fokus på slik informasjon vil kunne styrke det digitale intervjuet.

5.3.2 Opplevd validitet påvirker bruk av digitale intervjuer i fremtiden

Det er viktig å understreke igjen at validiteten til det digitale intervjuet baserer seg på informantenes egne følelser og tilbakemeldinger basert på en kandidats evne til å utføre

jobben de har blitt tilsatt i. Vi var veldig bevisste på at vi ønsket noe konkret, håndfast fra informantene som kunne bygge opp under eventuelle påstander om god validitet i det digitale intervjuet, og fokuserte hovedsakelig på hva slags tilbakemeldinger de hadde fått, eller om de kunne si noe om feilmarginen de har opplevd under ansettelse gjennom covid-19.

Det er litt ulik praksis hos informantene rundt tilbakemeldinger. Informantene som rekrutterer eksternt til andre selskaper får gjerne tilbakemeldinger fra kundene, mens andre følger opp kandidatene selv for å høre hvordan det går i en nylig tilsatt stilling. Et par andre informanter forteller at de normalt sett ikke hører noe hvis det går bra, og at det derfor er vanskelig å måle uten å ta kontakt med arbeidstakere. Å ta kontakt med arbeidstakerne er ikke vanlig praksis hos disse informantene. Likevel har endringen i rekrutteringsarbeidet vært stor det siste året, og vi mener derfor at disse informantene burde hatt et større fokus på å dokumentere hvordan det går med kandidater som har blitt tilsatt i løpet av covid-19 og ved bruk av digitale hjelpemidler. Informantene er opptatt av å ta treffsikre beslutninger, men en del av arbeidet vil være å kunne få bekreftet at beslutningene var riktig i ettertid.

Det er et par av informantene som allerede har fått tilbakemeldinger, og disse har vært utelukkende positive. Disse tilbakemeldingene gir en god indikasjon for å kunne si at det digitale intervjuet er godt nok for å kunne evaluere kandidater og treffe riktige beslutninger. Det er likevel ikke nok tilbakemeldinger for at vi skal kunne si at det digitale intervjuet har en høy validitet. De fleste informantene har ikke fått tilbakemeldinger enda, og dette begrunnes med at det en lang tid var rekrutteringsstopp på grunn av strenge restriksjoner. Det er vanlig å ha en samtale med kandidater etter at det har gått seks måneder, og det har derfor ikke gått lang nok tid. Det kan være interessant å forske videre på dette i ettertid.

Det digitale intervjuet har blitt brukt en god stund i de første instansene, men i løpet av covid-19 har hyppigheten av de digitale intervjuene økt betydelig og det har blitt brukt i langt flere ledd enn tidligere. Informantene er svært positive til det digitale intervjuet, og ser for seg å bruke det i fremtiden. Dette er et tegn på at de synes det digitale intervjuet er godt nok til å kunne evaluere og vurdere kandidater. Det er flere fordeler ved å bruke digitale intervjuer, og de fordelene som blir mest snakket om er fleksibiliteten, effektiviteten og tidsbesparelsen. De informantene som normalt sett flyr til andre steder for å delta på intervjuer, ser ikke lenger dette som en nødvendighet.

Det finnes ingen fasitsvar på hvordan man skal opptre som rekrutterer, og man kan være like god med subjektive tendenser som med objektive. Vi ser at disse tendensene likevel er svært

avgjørende for om man ønsker å benytte seg av digitale hjelpemidler i rekrutteringsprosessen, og i hvilken grad. I det psykologiske aspektet snakket vi en del om dette med tendenser, og vi ser at det digitale intervjuet ligger i favør hos de mest objektive informantene. Disse mener at de klarer å fange opp alt som er nødvendig for å kunne evaluere og vurdere en kandidat, og det digitale intervjuet ses på som fordelaktig fordi de slipper å måtte ta hensyn til de subjektive faktorene som ofte kommer frem i et fysisk intervju. De informantene som ønsker å være objektive, men som vi ser at har subjektive tendenser, kan ha god nytte av det digitale intervjuet fordi det bidrar til en mer objektiv prosess. Vi har også noen informanter som ser det som fordelaktig å bruke subjektive vurderinger og som mener dette bidrar til å lettere kunne se den personlige egnetheten. I tillegg handler det ikke nødvendigvis bare om kompetanse og egenskaper, men også om å vise frem arbeidsplassen og introdusere seg selv som arbeidsgiver, som tross alt er en del av rekrutteringsarbeidet.

Alle informantene ser på det digitale intervjuet som en nyttig del av rekrutteringsarbeidet, selv om det er store variasjoner i hvordan det skal benyttes videre. Noen anser det som nyttig i tidlige faser, mens andre kan se for seg å benytte seg av det digitale intervjuet gjennom hele prosessen.

6 Konklusjon

Målet med vår oppgave har vært å undersøke følgende problemstilling: *Hvordan påvirker overgangen fra ansikt-til-ansikt intervjuer til digitale intervjuer rekrutteringsarbeidet?*

Ved å svare på forskningsspørsmålene, skaper vi et godt grunnlag for å kunne konkludere i henhold til problemstillingen.

1: Hvordan fungerer det digitale intervjuet i praksis, og hva har det å si for ansettelsesavgjørelser?

Det digitale intervjuet handler ikke bare om hvordan man på en best mulig måte skal vurdere en kandidat, men også om hvordan det tekniske fungerer i praksis. Det oppleves svært lite tekniske problemer, og det går i all hovedsak på kandidatens evner og erfaring med det digitale intervjuet. For å optimalisere bruken av det digitale intervjuet, ser vi at det er nødvendig å sørge for at kandidaten får god nok informasjon i forkant av intervjuet, slik at kandidaten vet hva som forventes. Et fokus på dette vil absolutt styrke det digitale intervjuet.

Det digitale intervjuer byr også på utfordringer i forhold til avbrytelser. I det fysiske intervjuet er det enklere å tyde om en person skal si noe, eller har spørsmål til det som blir sagt. Det fremheves derfor som viktig å definere roller, slik at man får en bedre flyt i samtalen.

Det digitale intervjuet gjør rekrutteringsarbeidet fleksibelt, effektivt og tidsbesparende. Informantene mener at det digitale intervjuet egner seg godt til å kunne vurdere en kandidat, dersom man har et godt utgangspunkt fra før. Om det er en strukturert prosess, med spesifiserte stillingsanalyser og supplerende tester, har det ikke noe å si om intervjuet er digitalt eller fysisk. Vi var opptatt av å se om dette kunne bekreftes av tilbakemeldinger, og de tilbakemeldingene som har kommet fra arbeidsgivere er utelukkende positive. Likevel er det ikke nok tilbakemeldinger for å si at det digitale intervjuet har en høy validitet.

Selv om vi ser bort ifra de tekniske utfordringene, vil nok ikke det fysiske intervjuet bli helt borte fra rekrutteringsarbeidet – men det kan bidra til å gjøre arbeidet mer effektivt og fleksibelt. Enkelte informanter ser det som nyttig i tidlige faser, mens andre kan se for seg å benytte seg av det digitale intervjuet gjennom hele prosessen. Det er viktig å påpeke at dette er farget av tendensene hos rekruttereren, og disse er avgjørende for i hvilken grad man ønsker å benytte digitale hjelpemidler i fremtiden. Vi kan dermed konkludere med at det digitale intervjuet egner seg godt til å kunne vurdere en kandidat, dersom man har klare kriterier for hva slags kompetanser man er ute etter.

2. På hvilken måte må rekrutteringsarbeidet tilpasses til det digitale intervjuet?

Vi har vært opptatt av å se hvilke endringer og tiltak som har måttet implementeres for å kunne vurdere kandidater på en best mulig måte i det digitale intervjuet. Det er interessant å se at flertallet av informantene mener de har gode nok prosesser for å kunne vurdere og velge rett kandidat i det digitale intervjuet, til tross for mangelen på den menneskelige dimensjonen. Dette forklares ved at de har gode stillingsanalyser, strukturerte intervjuer og supplerende tester som gir relevant informasjon. Vi ser at det er et tydelig skille mellom informantene og hvordan hver enkelt vurderer. På en side har vi informanter med subjektive tendenser, og på den andre er det informanter med objektive tendenser. Hvordan de vurderer påvirker i stor grad hvordan rekrutteringsarbeidet tilpasses det digitale intervjuet.

For den objektive rekruttereren er det digitale intervjuet en kilde for å skille ut irrelevant informasjon, og verktøyene som brukes i rekrutteringsarbeidet avdekker de kompetansene man leter etter hos en kandidat. En strukturert prosess sammen med spesifiserte stillingsanalyser og supplerende tester gir den objektive rekruttereren nok informasjon til å kunne vurdere en kandidat. Ikke minst, gjør det digitale intervjuet det lettere å være objektiv i prosessen slik at de gjør treffsikre beslutninger. Hos den subjektive rekruttereren er det digitale intervjuet noe mer komplekst. Det blir lagt større vekt på den menneskelige dimensjonen, og det uttrykkes bekymringer vedrørende den personlige egnetheten hos en kandidat. Samtidig mener de at verktøyene som brukes avdekker denne type kompetanse. Det brukes likevel mye tid på å revidere informasjonen de har fått for å sikre at den stemmer og at oppfatningene de har om en kandidat er riktig. Vi kan dermed si at usikkerheten hos den subjektive rekruttereren kan føre til en mer treffsikker beslutning fordi informasjonen gjentagende ganger vurderes og bekreftes.

De fleste informantene har gjennom covid-19 fortsatt benyttet seg av fysisk intervjuer. Et fåtall av informantene mener dette går på vane og at man er ute etter en form for kjemi. I de fleste tilfellene knyttes ikke det fysiske finaleintervjuet direkte til vurdering av kandidaten, men heller til behovet hos kunder og kandidat. For de som rekrutterer eksternt til andre selskaper, er det kunden som til syvende og sist tar den siste beslutningen, og her blir kjemi og magesfølelse vektlagt. Fra kandidatens perspektiv handler det om å skape en tillit og ha muligheten til å vise frem både arbeidsplass og fremtidig leder. Dette betyr at selv om vurderingen av en kandidat er treffsikker i et digitalt intervju, er det andre faktorer som må tas hensyn til i rekrutteringsarbeidet.

3: Hvordan kommer den menneskelige relasjonen frem i det digitale intervjuet, og hva har dette å si for rekrutteringsarbeidet?

Under det digitale intervjuet vil det kunne dannes en distanse mellom intervjuer og intervjuobjekt gjennom skjermen. Dette kan føre til at det blir mer krevende for intervjuer å tryggjøre og veilede kandidaten, samt å skape tillitt til kandidaten. Resultatet av dette er at den menneskelige relasjonen blir svakere enn ved et fysisk intervju. Redusert small-talk og svekket fokus er også potensielle årsaker til dette.

Resultatet av en svakere menneskelig relasjon er todelt. På den ene siden kan det føre til økt objektivitet. Man er mer rett på sak og det blir lettere å skille relevant informasjon fra

irrelevant informasjon – rett og slett fordi det er mindre irrelevant informasjon. Svekket menneskelig relasjon kan også føre til at man ikke kjenner like sterkt på kjemi og magefølelse. På den andre siden kan det føre til et mulig informasjonstap. Dette kan være både relevant og irrelevant informasjon. Man mister mye av informasjonen som kommer fra småprat, men for mange vil dette være positivt da det, som sagt, kan føre til økt objektivitet. Dette punktet vil med andre ord kun være relevant for de som aktivt bruker small-talk som et verktøy i intervjuprosessen – om det er informasjonen i seg selv de bruker, om de bruker det som et utgangspunkt for oppfølgingsspørsmål eller om de bruker det til å for eksempel tryggjøre kandidaten. Det potensielt problematiske informasjonstapet kommer av at når relasjonen mellom intervjuobjekt og intervjuer er svakt og kandidaten ikke føler seg trygg i intervjusettingen kan det være krevende for intervjuer å skape et rom hvor mest mulig informasjon deles.

6.1 Oppsummerende konklusjon

De tre forskningsspørsmålene vi har besvart, bidrar til å kunne svare på problemstillingen for oppgaven: «Hvordan påvirker overgangen fra ansikt-til-ansikt intervjuer til digitale intervjuer rekrutteringsarbeidet?»

For å se hvordan overgangen til det digitale intervjuet påvirker rekrutteringsarbeidet, har vi i oppgaven delt rekrutteringsarbeidet i tre aspekter – det organisatoriske, det psykologiske og det teknologiske. Det har blitt tydelig i løpet av arbeidet med oppgaven, at det digitale intervjuet og dens påvirkning på rekrutteringsarbeidet avhenger av om rekruttereren har subjektive eller objektive tendenser. Disse tendensene påvirker hvert av aspektene på ulik måte.

I det organisatoriske aspektet mener vi at det digitale intervjuet er godt egnet for å kunne vurdere en kandidat, forutsatt av at man har et godt utgangspunkt å jobbe etter. Har man en strukturert prosess, med en spesifikk stillingsanalyse og supplerende tester som kan måle både evner og personlighet, vil ikke det digitale intervjuet påvirke vurderingen av kandidater. Subjektive tendenser svekker det digitale intervjuet fordi rekrutterer legger større vekt på kjemi og magefølelse som er mer oppnåelig i det fysiske intervjuet.

Det er tydelig at det digitale intervjuet danner en distanse mellom intervjuer og intervjuobjekt. Resultatet av dette er også sterkt farget av tendenser. Distansen kan føre til en økt objektivitet, som ses på som enten positivt eller negativt avhengig av disse tendensene.

Distansen vil derfor enten føre til at rekrutterer får en mer objektiv prosess og unngår irrelevant informasjon, eller den kan føre til at rekrutterer ikke får det vurderingsgrunnlaget vedkommende ønsker.

Det digitale intervjuet har potensiale til å fungere godt, men det er viktig å ha klare rammer for hvordan det digitale intervjuet skal gjennomføres. Avbrytelser og dårlig plassering av kamera kan ha en påvirkning på hvordan man vurderer en kandidat, og for å få et best mulig vurderingsgrunnlag er det derfor viktig å definere roller og være tydelig ovenfor kandidaten på hva som forventes i det digitale intervjuet.

6.2 Begrensninger og videre forskning

Den største begrensningen for vår oppgave er at vi har et noe smalt informasjonsgrunnlag. Vi har ingen andre informasjonskilder enn dybdeintervjuer og vi har kun intervjuet rekrutterere. Det kunne vært av interesse å intervjuer kandidater, ledere og kunder som har vært i prosess med de rekrutterene vi har intervjuet og andre rekrutterere fra samme organisasjon. Vi kunne da fått mer informasjon om validiteten til det digitale intervjuet, samt mer informasjon om hva som er den offisielle tilnæringsmåten til digitale intervjuer i de organisasjonene våre informanter jobber for.

Covid-19 har også satt visse begrensninger for vår oppgave. Vi har hatt alle intervjuer og veiledningstimer digitalt, vi har hatt begrenset med mulighet til å møtes og jobbe sammen, og vi har hatt svært begrenset tilgang til universitetets lesesaler og bibliotek.

To naturlige utvidelser av denne oppgaven er å sjekke opp med arbeidstakere som har blitt ansatt under covid-19 etter et par år for å finne ut hvordan de faktisk har vært i jobben, samt hvordan fordelingen av fysiske og digitale intervjuer blir når pandemien er over.

Annen videre forskning det kan være interessant å undersøke er hvordan digitale intervjuer påvirker rekrutteringsarbeidet til ledere som har rekruttering som tilleggsoppgave, og hva man egentlig trenger for å måle personlig egnethet. Er dette noe som kan måles kun ved bruk av personlighetstester eller er det aspekter ved denne egenskapen som kun kan observeres under et fysisk intervju?

Referanseliste

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 19 (2), 99-120.

Basch, M. J., Melchers, G. K., Kurz, A., Krieger, M., & Miller, L. (2020). It takes more than a good camera: Which factors contribute to differences between face-to-face interviews and videoconference interviews regarding performance ratings and interviewee perceptions. *Journal of Business and Psychology*. 1-20.

Berezin, M. (2005). Emotions and the Economy. I N. Smelser & R. Swedberg (Red.), *Handbook of Economic Sociology*. 109-127. New York: Russell Sage.

Bohannon, S. L., Herbert, M. A., Pelz, B. J., & Rantanen, M. E. (2012). Eye contact and video-mediated communication: A review. *Elsevier*. Vol 34(2), 177-185.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4th edition). New York: Oxford University Press.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Social Research Methods*. (3th edition). New York: Oxford University Press.

Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, *Media Richness and Structural Design*. *Management Science*, Vol 32(5), 554-571.

Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*, 5(4), 332-335.

Ekwoaba, O. J., Ugochukwu, U. I., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, Vol 3(2), 22-33.

Ghaderi, H. (2020). Tek-boom i rekruttering: - Mange ønsker fortsatt menneskelig kontakt. Hentet fra: <https://e24.no/teknologi/i/Ga10QQ/tek-boom-i-rekruttering-mange-oensker-fortsatt-menneskelig-kontakt> (Lest 03.10.20)

Google.no. 2020. "Covid 19 Digitale Plattformen" - Google-Søk. Hentet fra: https://www.google.no/search?hl=no&as_q=&as_epq=Covid+19+digitale+plattformen&as_oq=&as_eq=&as_nlo=&as_nhi=&lr=&cr=&as_qdr=all&as_sitesearch=&as_occt=any&safe=images&as_filetype=&tbs= (Lest 15.11.20)

Graves, L. M. & Karren, R. J. (1996). The Employee Selection Interview: A Fresh Look at an Old Problem. *Human Resource Management*, Vol 35(2), 163-180.

Helsenorge. (2020). Koronavirus - fakta og håndtering i Norge. Oslo: Folkehelseinstituttet. Hentet fra: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/fakta-og-handtering-i-norge/> (Lest 10.10.20)

Holter, H. J. (u.å). Strategisk ledelse. Hentet fra: <https://www.nmbu.no/studier/studietilbud/master-to-arige/okonomi-administrasjon/oppbygging/spesialiseringer-2019/strategisk-ledelse> (Lest 10.11.20)

Hotvedt, S. K. (2014). Magefølelse og kjemi avgjør jobbintervjuet. Nr.no. Hentet fra: <https://www.nrk.no/norge/sosial-teft-avgjor-jobbintervjuet-1.11897824> (Lest 02.02.21)

Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(5), 897-913.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kim, G. M., & Won, J. H. (2007). HR BPO service models for small and medium enterprises. *Business Process Management Journal*. Vol 13(5), 694-706

Klehe, U. C. (2004). Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 12(4), 327-342.

Kvadsheim, S. (2020). Tror digitale jobbintervjuer blir normalen. Hentet fra: <https://finansavisen.no/nyheter/arbeidsliv/2020/08/25/7559036/fremtidens-jobbintervju-er-digitalt-her-er-rekrutterernes-tips> (Lest 03.10.20)

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

Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International journal of selection and assessment*, 25(4), 371-382.

Ledernytt. (u.å). Langsiktig vekst med strategisk rekruttering. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/langsiktig-vekst-med-strategisk-rekruttering.6047740.html> (Lest 11.10.20)

Lievens, F., & De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol 25(1), 29-46.

Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*. Vol 19(3), 203-218.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. (u.å). INN350 Digitalisering og kontroll av forretningsprosesser. Ås: NMBU. Hentet fra: <https://www.nmbu.no/emne/INN350> (Lest 03.11.20)

Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*. Sciedu Press, Vol 2(3), 45-60.

Rivera, A.L. (2015). Go with your gut: Emotion and Evaluation in Job Interviews. *American Journal of Sociology*. Vol 120(5), 1339-1389.

Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in nursing & health*. Vol 18 (2) 179-183.

Seidman, I. E. (1998). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences (2nd ed.) New York: Teachers College Press.

Simola, S. K., Taggar, S., & Smith, G. W. (2007). The employment selection interview: disparity among research-based recommendations, current practices and what matters to Human Rights Tribunals. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol 24(1), 30-44.

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

Steensen, S. (2015). Forskningsetikk på ville veier. *Norsk medietidsskrift*, Vol 22(2), 1-2.

Sutherland, M. & Wocke, A. (2011). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions. *South African Journal of Business Management*. Vol 42(4), 23-32.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. (5.utg). Fagbokforlaget.

University of Ireland. (2006). Recruitment and Selection Procedures. Maynooth University.

Van der Zee, K. I., Bakker, A. B., & Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection?. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(1), 176.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

- Presentere oss selv, oppgaven og takke informanten for deltakelse
- Forklare formålet og hvordan informasjonen de gir vil bli behandlet i ettertid
- Informantens rettigheter: det er frivillig å delta, og du har selv frihet til å velge hvilke spørsmål som besvares. Du kan trekke deg uten å oppgi grunn, og svarene dine vil bli anonymisert. Det er kun vi som har tilgang til personidentifiserbar informasjon.
- Bekrefte godkjenning av lydopptak
- Eventuelle spørsmål før intervjuet starter

Faktaspørsmål

- Hva er din stilling og hvem rekrutterer du for?
- Hvor lenge har du jobbet med rekruttering?

Innledningsspørsmål

- Hvordan har deres bedrift/avdeling blitt påvirket av covid-19?
- Hvilke intervjuemetoder har dere brukt?
- Hvor lenge har dere benyttet dere av digitale hjelpemidler i rekrutteringsarbeidet?
 - Til hvilke formål? *Hvis ikke brukt, hvorfor?*

Hovedfaser

Det organisatoriske aspektet

- Hva mener du er tilstrekkelig data for å kunne vurdere en kandidat? (*personlighet, ferdigheter, interesser, preferanser, passform*)
- Hva anser du som den beste praksisen for å intervju kandidater? (*digitalt, fysisk, strukturert, tester*)
- Hva ser du etter hos en kandidat, og varierer dette fra kandidat til kandidat? (*egenskaper du ofte ser etter under et intervju*)
- Endrer dette seg når intervjuemetoden endrer seg? (*hva du ser etter*)
- Hvilke forventninger har du til intervjuobjektet i det fysiske intervjuet? (*væremåte, oppførsel, klær*)

- Hvordan forandrer disse seg i det digitale intervjuet?
- På hvilken måte mener du det digitale intervjuet skiller seg fra det tradisjonelle?
(fordeler/ulemper) (påvirkning på rekrutteringsprosessen)
- Hvordan forandres innhenting av informasjon, og suppleres det med andre verktøy?

Det psykologiske aspektet

- Forskning viser at arbeidsgivere bruker sine subjektive følelser i ansettelsesavgjørelser. Hvordan benyttes dine emosjoner til å skille mellom kandidater og ta en endelig beslutning?
- (hvis magefølelse ikke tas opp): Forskning viser også at arbeidsgivere bruker magefølelsen for å skille mellom kandidater og ansettelsesavgjørelser. På hvilken måte vil du si at dette stemmer/ikke stemmer for deg?
- Hvordan opplever du emosjoner i det digitale intervjuet? (magefølelse, kjemi, bevissthet)

Det teknologiske aspektet

- Hva gjør du for å gi kandidaten mest mulig trygghet under det digitale intervjuet?
(forberedelser/informasjon)
- Hvilke tiltak kan man implementere for å forbedre de digitale intervjuene?
- Hvordan tar dere hensyn til personvern i det digitale intervjuet?
- Forskning viser at arbeidsgivere har en uakseptabel grad av feilavgjørelser i ansettelse. Hvordan mener du det digitale intervjuet påvirker denne feilmarginen?
(opplevelser eller erfaringer) (økt/ redusert)
- Covid-19 har påvirket samfunnet i snart et år. Har du fått noen tilbakemeldinger på hvordan de nye arbeidstakerne som har blitt ansatt gjennom digitale intervjuer har vist seg å være? (Er validiteten av det digitale intervjuet godt nok?)

Avslutning

- Hvordan ser du for deg en fremtid med bruk av digitale hjelpemidler i rekrutteringsprosessen?
- Er det noe du vil tilføye som ikke har blitt dekket?
- Takker for informantenes tid

Vedlegg 2: Vurdering fra NSD

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å

forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson NSD: Kajsa Amundsen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17

Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse

Forespørsel om å delta på et forskningsintervju i forbindelse med en masteroppgave

Vi skal skrive en masteroppgave i siviløkonomi ved Norges miljø- og biovitenskaplige Universitet i Ås.

Tema for oppgaven er rekrutteringsprosessen, og hvordan overgangen fra ansikt-til-ansikt intervjuer til digitale intervjuer påvirker denne prosessen. Temaet er svært sentralt i en tid hvor digitale hjelpemidler har blitt tatt i bruk mer enn noen gang før. Vi ønsker gjennom en utforskende kvalitativ tilnærming å undersøke hvilke faktorer som er til stede i et tradisjonelt intervju, og hvordan disse faktorene kommer frem i det digitale intervjuet. Vi ønsker også å finne ut av om det digitale intervjuet bidrar til en økt/reduert evne til å vurdere kandidater, og hvilke konsekvenser som oppstår ved feilavgjørelser. Studien vil fokusere på rekrutterer sitt perspektiv, som innebærer erfaringer og opplevelser ved det digitale intervjuet.

For å finne ut av dette, ønsker vi å intervjuer ansatte som jobber innenfor rekruttering i ulike bedrifter, som har erfaring med både det tradisjonelle ansikt-til-ansikt og digitale intervjuer.

Intervjuene vil gjennomføres i løpet av våren og ta omtrent en time. Intervjuet vil bli digitalt, ettersom vi står i en situasjon hvor vi anbefales lite fysisk kontakt med andre. Vi vil bruke Zoom, hvor vi tar opp både samtale og video. Deretter får vi to filer, en videofil og en lydfil. Videofilen vil bli slettet umiddelbart, ettersom vi kun trenger lydfilen. Spørsmålene vil handle om hvilke erfaringer du har ved gjennomførelse av digitale intervjuer.

Vi er underlagt taushetsplikt og alle data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Prosjektet skal avsluttes mai 2021 og alt av material vil da slettes. Informanter som ønsker det, kan få en kopi av oppgaven etter at den er levert våren 2021.

Prosjektet er meldt inn til personvernombudet for forskning som et studentprosjekt som skal gjennomføres som en masteroppgave skoleåret 2020/2021.

Deltakelse er frivillig. Så lenge studien pågår, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi grunn. Alt materiale fra deg vil da bli slettet.

Har du spørsmål om prosjektet kan du ta kontakt med oss på telefonnummer 922 01 412 / 942 58 776 eller sende e-post til kathrine.shahh@gmail.com / ijw95@hotmail.com. Du kan også snakke med vår veileder, Bernt Aarset, som har telefonnummer 672 31 153 og e-postadresse bernt.aarset@nmbu.no.

Dersom du ønsker å samtykke til å delta på forskningsintervju, vil vi komme tilbake til deg med en samtykkeerklæring hvor du får mer informasjon om dine rettigheter.

Med vennlig hilsen

Kathrine Shah

Ines Jouquand Walløe

Vedlegg 4: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i masterprosjekt

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er undersøke hvordan overgangen fra ansikt-til-ansikt intervjuer til digitale intervjuer har påvirket rekrutteringsprosessen, fra rekrutterer sitt perspektiv. Dette skrevet vil gi deg informasjon om målet til prosjektet og hva det vil innebære for deg å delta i prosjektet.

Formål

Formålet med prosjektet er å få en bedre forståelse av hvordan de digitale hjelpemidlene påvirker rekrutteringsarbeidet. Problemstillingen i våres masteroppgave lyder følgende

«Hvordan påvirker overgangen fra face-to-face intervjuer til digitale intervjuer rekrutteringsarbeidet?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Miljø og Biovitenskaplige Universitet i Ås er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi er interessert i ditt synspunkt og erfaringer som rekrutterer. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette et dybdeintervju som vil ta ca. 30-45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan det digitale intervjuet fungerer, fra rekruttererens perspektiv. Vi er opptatt av erfaringer og opplevelser med det digitale intervjuet og hvordan man ser for seg en fremtid med digitale intervjuer. Intervjuet vil bli tatt opp slik at vi ikke går glipp av viktige opplysninger under intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som er nevnt i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er oss som studenter og vår veileder, Bernt Aarset ved NMBU i Ås som vil ha tilgang til opplysningene som fremkommer om deg. Navnet og kontaktopplysningene vil vi erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Din deltakelse vil ikke kunne gjenkjennes i en eventuell publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2021, og dine personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan du finne ut mer?

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

- Norges miljø- og biovitenskaplige universitet ved Bernt Aarset, Professor ved Handelshøyskolen og veileder
Telefon: 672 31 153
Epost: bernt.aarset@nmbu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata

Telefon: 555 82 117

Epost: personverntjenester@nsd.no

Med vennlig hilsen

Ines Jouquand Walløe og Kathrine Shah
Masterstudenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet som handler om den digitale rekrutteringsprosessen og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til

- Å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger kan behandles frem til prosjektet er avsluttet den 15. mai 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway