

Kandidatnummer 758

**En studie av hvordan organisasjoner
gjennomfører intervjuer ved
rekruttering**

**Bacheloroppgave 2017
Bachelorstudium i Administrasjon og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for Samfunnsfag**

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på bachelorstudiet Administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Oppgaven er ferdigstilt våren 2017.

Oppgaven handler om rekruttering, og herunder intervju som seleksjonsmetode. Intervju kan ha ulik grad av struktur, og det er intervjuets struktur oppgaven i hovedsak handler om. Rekruttering er et tema som har interessert meg gjennom studiet, og jeg ønsket derfor å undersøke dette nærmere for å øke kompetansen min på feltet.

Jeg vil først og fremst takke alle informantene for å ha satt av tid til å bli intervjuet og for å ha delt informasjon med meg. Jeg vil også takke min veileder Dag Flater Hwang, som har gitt meg både konstruktive og inspirerende tilbakemeldinger på oppgaven underveis.

Arbeidet med oppgaven har vært både lærerik og spennende, og jeg håper at du som leser finner den interessant å lese.

Kristiansand, 18.05.2017

Kandidatnummer: 758

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave og oppgavens aktualitet	4
1.2 Problemstilling	4
1.3 Oppgavens struktur	5
2.0 Teori	6
2.1 Organisasjon	6
2.2 Kompetanse	6
2.3 Rekrutteringsprosessen	6
2.3.1 Fasene i rekrutteringsprosessen	6
2.3.2 Nærmere om seleksjon	7
2.4 Forberedelse før intervjuet – jobbanalyse	7
2.5 Evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet - skåringsmanual	9
2.6 Gjennomføring av selve intervjuet	10
2.6.1 Prediktiv validitet	10
2.6.2 Strukturert, ustrukturert, eller semistrukturert intervju	10
2.7 Potensielle feilkilder	13
2.8 Feilansettelser	14
3.0 Metode	15
3.1 Om metode	15
3.2 Bakgrunn for valg av metode	15
3.2.1 Kvalitativ metode	15
3.2.2 Valg av forskningsdesign	16
3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter	16
3.4 Datainnsamlingsmetode	17
3.4.1 Kvalitativt intervju	17
3.4.2 Intervjuguide	17
3.4.3 Gjennomføring av intervjuene	18
3.5 Analyseprosessen	18
3.6 Forskningsetikk	19
3.7 Reliabilitet og validitet	19
3.8 Begrepsvaliditet	19
4.0 Resultater og drøfting	21
4.1 Forberedelse før intervjuene – jobbanalyse og kompetansekrav	21
4.2 Gjennomføringen av intervjuene	23
4.2.1 Strukturert intervju	23
4.2.2 Semistrukturert intervju	24
4.3 Evalueringen av kandidatene etter intervjuene - skåringsmanual	26
4.4 Feilansettelser	29
4.5 Oppsummering	30
5.0 Avslutning	32
Litteraturliste	33
Vedlegg	35

1. Innledning

I innledningskapittelet beskrives bakgrunn for valg av oppgave med aktualisering av temaet. Deretter presenteres problemstillingen med viktige avgrensninger og forbehold. Til slutt presenteres en oversikt over oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave og oppgavens aktualitet

For meg er rekruttering er et spennende fagfelt, og jeg ønsket derfor å lære mer om temaet. Rekruttering er en viktig leder- og HR-oppgave, og noe jeg ønsker å jobbe med senere. Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på seleksjonsdelen av rekrutteringsprosessen, og herunder intervju som seleksjonsmetode.

Det å skulle velge hvem som skal ansattes blant flere aktuelle kandidater kan være vanskelig. Ifølge en undersøkelse gjort av Proffice Arbeidsmarkedsanalyse (PAMA), oppgir to av tre ledere at de har gjort feilansettelser (PAMA, 2011, s. 3). Det å gjøre en feilansettelse kan få store økonomiske konsekvenser for organisasjonen. I tillegg kan det få negative konsekvenser for den som blir ansatt og de som skal jobbe sammen med vedkommende. Organisasjonen er avhengig av sine ansatte for å gjennomføre strategien og nå målene den har satt seg (Iversen, 2015, s. 10). Det er derfor viktig å se på hva forskningen sier om hvordan intervjuet bør legges opp for å øke sannsynligheten for å ansette den rette, og undersøke hvordan intervjuer gjennomføres i praksis for å se om teori og praksis stemmer overens.

1.2 Problemstilling

Jeg hadde et ønske om å undersøke hvordan rekrutteringsansvarlige i praksis gjennomfører intervjuer i en rekrutteringsprosess. Jeg ville finne ut hvordan praksisen samsvarer med det som teorien på området hevder er beste måte å gjennomføre intervjuer på, nemlig såkalte strukturerte intervjuer. Problemstillingen ble derfor som følger:

”Hvordan gjennomføres jobbintervjuer i praksis? Hvordan samsvarer praksis med slik teorien på området hevder er den beste måten å legge opp intervjuet på, nemlig en strukturert intervjuform?”

Herunder ser jeg på fordelene og ulempene ved å gjennomføre intervjuer med ulik grad av struktur, med et spesielt fokus på strukturerte intervjuer, som teorien hevder har best prediktiv validitet.

Det er her viktig å presisere at jeg i denne studien bare ser på hvordan jobbintervjuer gjennomføres i praksis i fire organisasjoner, og at jeg derfor ikke kan generalisere funnene fra studien til å gjelde organisasjoner ut over disse som er studert.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. Kapittel én er en innledning med bakgrunn for valg av oppgave og presentasjon av problemstilling. I kapittel to presenteres relevant teori for å belyse oppgavens problemstilling og tema. Kapittel tre er metodekapittel, hvor metodevalg og fremgangsmåte presenteres. Deretter følger presentasjon og drøfting av funn i kapittel fire. Kapittel fem er en avslutning av oppgaven. Til slutt følger litteraturliste og vedlagt intervjuguide.

2.0 Teori

I dette kapittelet presenteres teori jeg anser relevant for temaet og problemstillingen. Jeg ser det som hensiktsmessig først å si noe om hva organisasjoner, kompetanse og rekrutteringsprosessen er, før teori om intervju som seleksjonsmetode presenteres, med et spesielt fokus på intervjuets grad av struktur.

2.1 Organisasjon

Etzioni definerte i 1964 en organisasjon som "(...) et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål" (s. 112 i Mikkelsen, 2014). Denne definisjonen er i etterkant mye benyttet i organisasjonsteori. Her legges det vekt på at organisasjonen består av ulike enheter som sammen jobber for å nå målene organisasjonen har satt seg. Det er viktig at de som ansettes har de egenskapene og evnene som er nødvendige for at organisasjonen skal kunne løse oppgaver og nå målene.

2.2 Kompetanse

Kompetanse kan defineres som "(...) de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål" (Lai, 2004, s. 48). Hovedhensikten med medarbeidernes kompetanse er at organisasjonen skal nå sine mål. I en rekrutteringsprosess må kandidatens kompetanse kartlegges slik at en finner den kandidaten som innehar kompetansen organisasjonen trenger.

2.3 Rekrutteringsprosessen

2.3.1 Fasene i rekrutteringsprosessen

Rekruttering handler om å skaffe rett kompetanse til rett tid (Iversen, 2015, s. 11). Iversen deler rekrutteringsprosessen inn i syv faser: Tiltrekke, behovsanalyse, sikre kandidattilfang, søknadsadministrasjon, seleksjon, ansettelse og introduksjon (Iversen, 2003, i Iversen, 2015). Rekruttering og seleksjon er to ulike faser i rekrutteringsprosessen. Hovedforskjellen mellom rekruttering og seleksjon er at mens rekruttering handler om å tiltrekke seg aktuelle kandidater, så handler seleksjon om å velge mellom de kandidatene en anser aktuelle for stillingen (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). I denne oppgaven vil det i hovedsak være fokus på seleksjon, og herunder intervju som seleksjonsmetode. Ifølge Iversen er det viktig at alle fasene

gjennomføres på en tilstrekkelig måte for at det skal være en god rekrutteringsprosess (s. 11).

2.3.2 Nærmere om seleksjon

Hensikten med seleksjon er å avgjøre hvilken kandidat en anser som best egnet for stillingen det skal ansettes til, og som har den kompetansen organisasjonen trenger. I sin studie av hva som påvirker den som rekrutterer sitt valg av seleksjonsmetode har Wilk og Cappelli (2003) funnet ut at kompetansekravene spiller størst rolle for valg av seleksjonsmetode. De fant også at jo mer krevende stilling det skal ansettes til, desto oftere benyttes flere seleksjonsmetoder. De vanligste seleksjonsmetodene er gjennomgang av søknad og CV, intervju, utføre tester og referanseintervju. Det er vanlig å velge ut aktuelle kandidater gjennom lesing av søknad og CV, og så innkalle kandidatene til et eller flere intervjuer, gjennomføre referansesjekk, og eventuelt gjennomføre personlighets- eller evnetester. De ulike metodene kan utfylle hverandre (Grimsø, 2004, s. 173). I denne oppgaven er fokuset på intervjuet som seleksjonsmetode.

2.4 Forberedelse før intervjuet – jobbanalyse

Før en starter med intervjuene i en rekrutteringsprosess er det viktig å gjøre et godt forarbeid for å vite hvilken kompetanse en faktisk er på jakt etter (Skorstad, 2008, s. 35). Dette gjøres ved å gjennomføre en jobbanalyse. Jobbanalyse, som vi skal se, er også viktig i forhold til å strukturere rekrutteringsprosessen.

En jobbanalyse er en prosess der hensikten er å finne hvilke oppgaver som hører til stillingen det skal ansettes til, egenskaper ved medarbeideren som innehar stillingen på nåværende tidspunkt eller krav til en fremtidig stillingsinnehaver, og i hvilken kontekst stillingen befinner seg i (Sanchez og Levine, i Mikkelsen 2014, s. 86). Det er viktig å huske på at analysen bare er et øyeblikksbilde av stillingskravene, og at disse kan endre seg over tid. Derfor er det blitt mer vanlig å tenke på hvordan jobben kommer til å se ut i fremtiden også, og med det inkludere usikkerheten fra omgivelsene i analysen. Jobbanalyse er uansett viktig for å definere hovedoppgaver og krav til stillingsinnehaver, og vil dermed være et hjelpemiddel for å ansette riktig kandidat.

Jobbanalysen kan mer konkret være en beskrivelse av kunnskaper, ferdigheter, evner og personlighetstrekk som medarbeideren må ha (Morgeson, 2007, i Mikkelsen, 2014, s. 88). Den inneholder også hvilke arbeidsoppgaver den som ansettes faktisk skal utføre. I tillegg kan en altså trekke inn endringer i omgivelsene som vil kunne påvirke stillingen i et fremtidig perspektiv. Jobbanalysen er med dette en beskrivelse av ønsket medarbeider, arbeidsoppgaver og fremtidige endringer i arbeidet.

Ifølge Iversen er det viktig at rekrutteringsprosessen bygger på en jobbanalyse fordi analysen kan være med på å strukturere prosessen fra start til slutt. Blant annet vil analysen kunne hjelpe rekrutterer med å lage stillingsannonse, fokusere på det som er viktig for jobben, utarbeide intervjuguide og gjøre en mer objektiv vurdering av kandidaten i etterkant av intervjuet (Algera & Greuter, 1989; Campion et al., 1997, i Iversen, 2015, s. 54).

Også Skorstad peker på betydningen av å gjøre en god jobbanalyse (2008, s. 38-42). Ifølge Skorstad vil en jobbanalyse som har resultert i tydelige stillingskriterier gjøre evalueringen av kandidatene i etterkant av intervjuene mer objektiv. Der det er utarbeidet tydelige stillingskriterier vil det være enklere å se hvem av kandidatene som innfrir disse kriteriene, og ansette ut i fra dette. Ved utydelige stillingskriterier, eller ved fravær av slike, vil en kunne risikere å ansette ut i fra magesfølelse, og ansette den en hadde best kjemi med og likte best under intervjuet. Dette vil være en feilkilde, se avsnittet under om ”Potensielle feilkilder” (2.7). Skorstad viser også, i likhet med Iversen (2015), til at jobbanalysen skaper struktur i rekrutteringsprosessen. Blant annet vil jobbanalysen være bestemmende for hvilke spørsmål som stilles under intervjuet. Ved å ta utgangspunkt i jobbanalysen når intervjuguiden utformes, øker det sannsynligheten for å stille spørsmål som faktisk er relevante for stillingen det skal ansettes til, og ikke bare stille spørsmålene en ”alltid” stiller.

Metoder som kan benyttes for å utføre jobbanalysen er blant annet observasjon av, eller intervju med, den eller de som har jobben på nåværende tidspunkt, eller benytte allerede eksisterende informasjon, for eksempel stillingsbeskrivelser (Skorstad 2008, kap. 2). Dersom en benytter intervju som metode kan en intervjuer enten medarbeiderne som gjør jobben eller lederne deres, eller begge gruppene (Mikkelsen, 2014, s. 90). Fordelen ved å intervjuer medarbeiderne er at disse ofte har god kunnskap

om hva jobben består i, noe lederne gjerne ikke har. På den annen side kan medarbeiderne ha et ønske om å fremheve hvor viktig jobben de gjør er, mens lederne har et bedre oversiktsbilde av hva som faktisk gjøres. Alt i alt må organisasjonen vurdere hvor omfattende de vil at jobbanalysen skal gjøres, og med det vurdere verdi og nytte sett i forhold til ressursbruk.

2.5 Evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet - skåringsmanual

En skåringsmanual er med på å strukturere intervjuprosessen ytterligere. Hensikten med en slik manual er å holde seg mest mulig objektiv når kandidatens uttalelser og atferd skal vurderes i etterkant av intervjuet. (Skorstad, 2008, s. 91-96). Manualen bygger gjerne på jobbanalysen, og inneholder egenskaper eller kompetanseområder som skal avdekkes hos kandidaten. Etter intervjuet graderes kandidatens svar ut i fra en skala, for eksempel fra en til fem. Gjennom en slik gradering vurderer en i hvor stor grad kandidatens kompetanse ser ut til å sammenfalle med den kompetansen organisasjonen trenger. En slik gradering kan øke sjansen for å holde seg til en mer objektiv vurdering av kandidatene, en fokuserer på det viktigste også i vurderingen, og ved å gjøre en skriftlig vurdering unngår en å huske de siste kandidatene bedre enn de første. Latham og Saari lot en gruppe mennesker intervju kandidatene med og uten skåringsmanual (Latham & Saari, 1984). Det viste seg at skåringsmanualen hjalp intervjuerne på den måten at de ble mer samkjørte i sin evaluering av kandidatene, noe som indikerer at skåringsmanualer kan gjøre vurderingen mer objektiv og ”riktig”. Feilkilder kan derfor i større grad unngås, se kapittel 2.7.

Skorstad presenterer en firetrinns fremgangsmåte for å evaluere kandidatene i etterkant av intervjuene (2008, s. 90-96). Under selve intervjuet må den eller de som intervjuer kandidaten observere det kandidaten sier, og notere dette ned. Han mener det er viktig at ikke evalueringen av kandidaten starter allerede under intervjuet, noe av hensikten med en skåringsmanual er at evalueringen skal gjøres etter at intervjuet er ferdig, for å unngå fallgruver. Etterpå kobles det kandidaten har sagt opp mot den kompetansen en er på utkikk etter. Dersom en for eksempel ser etter en løsningsorientert person, kan uttalelser som forteller noe om personens evne til å se løsninger klassifiseres under kompetansen ”løsningsorientert”. Siste steg er å evaluere det kandidaten har sagt. Var det bra det kandidaten sa i forhold til løsninger? Svarene

graderes ut i fra hvor gode de var, for eksempel fra én til fem eller som et godt, middels eller dårlig svar.

2.6 Gjennomføring av selve intervjuet

Intervju er den seleksjonsmetoden som benyttes mest (Skorstad, 2008, s. 58), og vil ofte være avgjørende for om personen blir ansatt eller ikke (Grimsø, 2004 s. 187). Et intervju kan defineres som *”en seleksjonsprosedyre som er designet for å predikere fremtidig jobbprestasjon basert på søkerens muntlige svar på muntlige spørsmål”* (McDaniel et. al., 1994, s. 599). Skorstad trekker frem flere fordeler ved intervjuet som metode i forhold til andre seleksjonsmetoder. Blant annet peker han på muligheten for å bygge relasjon, teste ut kjemien, markedsføre organisasjonen og forhandle om betingelser (Skorstad, s. 59). Intervjuet har med dette flere formål enn bare seleksjon. I denne sammenheng er det intervju som seleksjonsmetode som er det sentrale.

2.6.1 Prediktiv validitet

Å predikere fremtidig jobbprestasjon vil si å forsøke å forutsi hvordan kandidaten vil mestre jobben dersom han eller hun får den. I predikasjonen må en både ha med hva kandidaten kan på nåværende tidspunkt, og hva en tror kandidaten har evne til å lære seg i fremtiden (Grimsø, 2004, s. 172). Ulike seleksjonsmetoder har ulik evne til å predikere fremtidige jobbprestasjoner, såkalt *”prediktiv validitet”*. Ifølge Smith og Hunter (1998, s. 262) er prediktiv validitet *”evnen til å predikere fremtidig jobbprestasjoner, jobbrelatert læring (...), og andre kriterier”*. Jo nærmere validitetskoeffisienten er 1, desto bedre egnet er metoden til å predikere fremtidig jobbprestasjon. Dersom validitetskoeffisienten er høy, vil det si at metoden er god for å predikere fremtidig jobbprestasjon, og det motsatte dersom den er lav (Grimsø, s. 230).

2.6.2 Strukturert, ustrukturert, eller semistrukturert intervju

Intervjuet kan ha ulik grad av struktur (Schmidt & Hunter, 1998, s. 267). På den ene siden har vi strukturerte intervjuer der spørsmålene er forhåndsbestemte og alle kandidatene blir spurt om det samme. Det blir gjort en jobbanalyse på forhånd, og svarene kandidaten kommer med vurderes ut fra en skåringsmanual. På den andre siden har vi ustrukturerte intervjuer der det ikke følges en like bestemt plan, og spørsmålene som stilles varierer fra intervju til intervju. Det benyttes gjerne ikke

hverken jobbanalyse eller skåringsmanual. En mellomvariant kan være semistrukturert intervju, hvor elementer av både strukturerte og ustrukturerte intervjuer er med.

2.6.2.1 Ustrukturerte intervjuer

Ved ustrukturerte intervjuer er få eller ingen av spørsmålene forhåndsbestemte (Schmidt & Hunter, 1998, s. 267), og intervjuet er mer en naturlig samtale mellom intervjuer og kandidat. Den samme intervjueren kan derfor spørre kandidatene om ulike spørsmål, fordi en del av spørsmålene tas ”på sparket” der og da. Det gjøres gjerne ikke en jobbanalyse i forkant av intervjuet, og ofte benyttes heller ikke en skåringsmanual for å bedømme svarene i etterkant av intervjuet. I stedet gjøres en overordnet evaluering av kandidaten basert på intervjuers helhetsinntrykk.

2.6.2.2 Strukturerte intervjuer

Forskningen som omhandler temaet strukturerte intervjuer har ulike tolkninger av hva som menes med at et intervju er strukturert (Macan, 2009, s. 205). Dette kan være en av grunnene til at det er uenighet om i hvor stor grad strukturerte intervjuer predikerer jobbprestasjon. Det er likevel mange likehetstrekk ved forskernes forståelse av hva et strukturert intervju innebærer. Ved strukturerte intervjuer er spørsmålene forhåndsbestemte, og baserer seg på jobbanalysen for å omhandle de kompetanseområdene organisasjonen faktisk trenger (Schmidt & Hunter, 1998, s. 267; Skorstad, 2008, s. 79). Det utarbeides en intervjuguide som følges gjennom hele intervjuet. Også oppfølgingsspørsmål konstrueres på forhånd for å sikre at vurderingsgrunnlaget i etterkant skal være så likt som mulig. Med dette stilles alle kandidatene de samme spørsmålene, og en sikrer at også oppfølgingsspørsmålene er i tråd med jobbanalysen og kompetansen en er på utkikk etter. Underveis i intervjuet noteres kandidatens svar ned. I etterkant av intervjuet klassifiseres kandidatens svar opp mot skåringsmanualen. Noen svar vil kunne si noe om én type kompetanse, mens andre svar vil fortelle noe om en annen type kompetanse. Deretter evalueres svarene, for eksempel på en skala fra 1-5 (Skorstad, 2008).

Skorstad peker på ulemper ved strukturerte intervjuer (2008, s. 79). Blant annet kan det være en tidkrevende form for intervjuing, spesielt dersom mange kompetanseområder skal dekkes. Spørsmålene kan i tillegg oppleves rigide av

kandidaten, og kan også oppfattes som lite relevante fordi de ikke tilpasses den aktuelle kandidat. Det sees på som en mer kostbar måte å gjennomføre intervjuer på, på grunn av tid og ressurser som benyttes for å klargjøre alt til intervjuet. På den annen side kan det være besparende i både tid og ressurser når en først har gjennomført strukturingsprosessen én gang, dersom en kan benytte dette ved senere anledninger uten å måtte gjøre store endringer.

2.6.2.3 Semistrukturerte intervjuer

Strukturerte intervjuer og ustrukturerte intervjuer kan sees på som ytterpunkter. Det er også en mulighet å gjennomføre semistrukturerte intervjuer der en har fokus på de samme kompetanseområdene i alle intervjuene, men hvor for eksempel rekkefølgen på spørsmålene varierer (Iversen, 2015, s. 73). En annen variant av et semistrukturert intervju kan være at hovedspørsmålene er fastsatt i intervjuguiden, men at oppfølgingsspørsmålene stilles ut i fra hva kandidaten svarer der og da (Skorstad, 2008, s. 96). Ved å gjøre dette en kan få til en mer naturlig samtale i stedet for en skjematisk utspørring av kandidaten. Intervjuet tilpasses dermed den enkelte kandidat i større grad enn ved strukturerte intervjuer. Ulempen ved semistrukturerte intervjuer er at det kan øke faren for potensielle feilkilder, på samme måte som ved ustrukturerte intervjuer. Det kan blant annet være vanskelig å sammenligne kandidatenes svar, fordi kandidatene har fått en del forskjellige spørsmål og i ulik rekkefølge.

2.6.2.4 Strukturerte intervjuer har best prediktiv validitet

Det er mye forskning som viser at strukturerte intervjuer predikerer fremtidig jobbprestasjoner bedre enn ustrukturerte intervjuer. Smith og Hunter publiserte for eksempel i 1998 en metaanalyse som tok for seg de siste 85 års forskning på seleksjonsmetoders validitet og nytte. Her viser de blant annet at strukturerte intervjuer har en prediktiv validitet på 0.51, mens ustrukturerte intervjuer har en prediktiv validitet på 0.38. Dersom en kombinerer ulike metoder øker den prediktive validiteten. For eksempel øker den prediktive validiteten til 0.63 dersom en kombinerer strukturert intervju med en intelligensstest. Huffcut og Arthur (1994) klassifiserte intervjuer ut i fra hvor strukturert intervjuet var, og i hvilken grad det ble benyttet skåringsmanualer for å bedømme svarene kandidaten kom med. De fant at desto mer strukturert prosessen i sin helhet er, desto større prediktiv validitet har intervjuene (s. 188). De fant likevel at det kommer til et visst punkt der mer struktur

ikke gjør prosessen bedre, og at organisasjoner derfor selv må vurdere kostnad og nytte av å bruke ressurser på å strukturere prosessen.

En av årsakene til at en øker treffsikkerheten ved strukturerte intervjuer sett i forhold til ustrukturerte intervjuer, er at intervjuets subjektive feilkilder reduseres. Dette skjer blant annet ved at en benytter lik intervjuguide for alle kandidatene, og ved å bruke standardiserte skåringsprosedyrer (Skorstad, 2008, s. 77). Ifølge Mayfield (1964) er ustrukturerte intervjuer dårligere egnet til å predikere jobbprestasjon blant annet fordi det gjerne blir tilfeldig hvilken informasjon som samles inn under intervjuet, noe som gjør det vanskelig å skulle vurdere de ulike kandidatene opp mot hverandre i etterkant (s. 249). Intervjuer kan også komme til å stille spørsmål som ikke er relevante for stillingen det skal ansettes til, og som ikke dekker de viktigste kompetanseområdene.

2.7 Potensielle feilkilder

Det er mange potensielle feilkilder forbundet med intervju som seleksjonsmetode. Iversen trekker frem syv slike feilkilder (2015, s. 76-79). For det første vil førsteinntrykket kunne påvirke resten av intervjuet, ved at intervjueren ubevisst ser etter bekræftelser på at førsteinntrykket var riktig. For det andre kan intervjuer ha en tendens til å favorisere den kandidaten som er mest lik en selv, og en tar avgjørelser basert på magefølelse og god kjemi. For det tredje kan kandidaten tilskrives andre evner enn det kandidaten egentlig har. For eksempel, trekker Iversen frem, vil en fort kunne anta at en som har vært leder i en vellykket bedrift, også vil være en god leder i en ny organisasjon. For det fjerde vil utadvendte kandidater kunne favoriseres. For det femte vil en kunne tilskrive kandidaten egenskaper på bakgrunn av én side ved personen, for eksempel at hun sikkert må være veldig snill og smart fordi hun er pen, den såkalte glorieeffekten. For det sjette vil en i et intervju kunne overvurdere negativ informasjon som kommer frem. Til syvende og sist kan rekkefølgen på kandidatene spille en rolle for hvor egnet en anser en kandidat å være. For eksempel skal det kanskje ikke så mye til å gi et godt inntrykk av seg selv hvis en blir intervjuet etter en kandidat som har gjennomført et svært dårlig intervju.

Intervjuets potensielle feilkilder kan ifølge Iversen (2015, s. 79) minskes dersom en benytter strukturerte intervjuer som bygger på en jobbanalyse, og evaluerer ut fra en skåringsmanual i etterkant av intervjuene.

2.8 Feilansettelser

Proffice Arbeidsmarkedsanalyse (PAMA) gjorde i 2011 en undersøkelse om feilansettelser. Nesten tusen ledere og tolv hundre arbeidstakere deltok i undersøkelsen (PAMA, 2011, s. 2). Undersøkelsen viser at to av tre av de spurte lederne oppgir at de har foretatt en feilansettelse. Med feilansettelse menes her når den nyansatte ikke lever opp til de forventninger som ble skapt i intervjuet, når den nyansatte ikke passer inn med de andre ansatte eller når det viser seg at den nyansatte mangler den kompetansen som kreves. En feilansettelse kan få store konsekvenser for både personen som er ansatt og for organisasjonen. 48 prosent av de spurte anslår at en feilansettelse koster bedrifter et sted mellom 250 000 til 1 000 000 kroner. Syv av ti ledere mener også at det er vanskelig å bli kvitt ansatte på grunn av det som i deres øyne er en streng arbeidsmiljølov. Det å unngå feilansettelser blir derfor svært viktig.

Feilansettelse kan, i tillegg til å medføre økonomiske konsekvenser, få konsekvenser for avdelingens eller organisasjonens arbeidsmiljø (Nordhaug, 2002, s. 98).

94 prosent av lederne i undersøkelsen sier at de har ansatt på bakgrunn av magefølelse (PAMA, 2011, s. 2). Ansettelse på grunn av magefølelse blir av noen sett på som positivt, at noen er flinke til å ”forstå” hvem som bør ansettes (Skorstad, 2008, s. 66-67). Det å basere seg på magefølelse står i strid med det som her omtales som strukturerte intervjuer, og baserer seg mer på tilfeldigheter.

3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres valg av metode, hvordan informantene ble valgt ut og rekruttert, hvordan data ble samlet inn og en forklaring av analyseprosessen.

Kapitlet inneholder også noe om forskningsetikk og oppgavens reliabilitet og validitet.

3.1 Om metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en innhenter og analyserer informasjon om den sosiale virkeligheten, og ser om dette er i overenstemmelse med våre antakelser (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010, s. 29). Metodiske spørsmål en må ta stilling til er blant annet utvikling av problemstilling, valg av undersøkelsesopplegg og metodevalg, måter å samle inn data på og analyse og tolkning av data som er samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 16).

3.2 Bakgrunn for valg av metode

Et hovedskille i samfunnsvitenskapelig metode er skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode dreier seg om å kategorisere og tallfeste fenomener, mens kvalitativ metode forholder seg til tekst, lyd og bilde, og handler om å tolke disse (Johannessen et al., 2010, s. 99). Problemstillingen bestemmer gjerne valg av metode. Problemstillingen er i denne oppgaven: ”Hvordan gjennomføres jobbintervjuer i praksis? Hvordan samsvarer praksis med slik teorien på området hevder er den beste måten å legge opp intervjuet på, nemlig en strukturert intervjuform?”

3.2.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode. Ifølge Johannessen et al. (2010) kan det være hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode dersom vi på forhånd ikke kjenner fenomenet vi skal undersøke godt, og når vi ønsker å få en grundig forståelse av det vi undersøker. I mitt tilfelle hadde jeg lest mye om at strukturerte intervjuer predikerer fremtidig jobbprestasjon bedre enn ustrukturerte intervjuer, og jeg ønsket derfor å undersøke hvordan intervjuprosesser foregår i praksis. Jeg kunne altså litt om temaet på et teoretisk plan, men ikke hvordan dette fungerer i praksis. Dette var begrunnelsen for at jeg ønsket å benytte kvalitativ metode. Jeg håpet også på at jeg skulle forstå fenomenet på et dypere plan enn hva jeg antok jeg ville ha mulighet til gjennom kvantitativ metode. Til slutt ønsket jeg å benytte en metode som var åpen og fleksibel,

slik at jeg kunne endre underveis dersom det ville bli behov for det, og tilpasse til de ulike respondentene i den grad det ville bli nødvendig (Johannessen et al., 2010, s. 363). Dersom jeg hadde benyttet kvantitativ metode, ville jeg på den annen side for eksempel hatt muligheten til å trekke slutninger om andel organisasjoner som benytter strukturerte intervjuer. Dette var imidlertid ikke hensikten med denne studien.

3.2.2 Valg av forskningsdesign

Design handler om hvilket undersøkelsesopplegg en velger (Askheim & Grennes, 2008, s. 65). En må planlegge faktorer som hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2010, s. 73). Innenfor den kvalitative metoden er det ulike design å velge mellom. Jeg valgte å benytte meg av fenomenologisk design, som handler om å undersøke menneskers erfaring med et fenomen, og deres forståelse av det, med utgangspunkt i allerede eksisterende teorier (s. 82). I min oppgave ønsket jeg å undersøke hvilke erfaringer intervjuere har med strukturerte intervjuer, og hva de tenker rundt valg av fremgangsmåte. Dette vil jeg i drøftelsesdelen se i forhold til teorien som er presentert i oppgaven.

3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter

Med *informant* menes et begrenset antall personer som vi forsøker å få så mye informasjon ut av som mulig (Johannessen et al., 2010, s. 104). For å belyse denne oppgavens problemstilling har jeg intervjuet fire HR-rådgivere/rekrutteringsansvarlige i fire ulike organisasjoner. Jeg gjorde en kriteriebasert utvelgelse som vil si at jeg valgte informanter som oppfylte spesielle kriterier (s. 109). Kriteriene var at den jeg skulle intervjuer måtte drive med rekruttering, og herunder være delaktige i selve intervjuprosessen. Personen måtte gjennomføre ”en del” intervjuer i løpet av et år, uten at jeg spesifiserte akkurat hvor mange, da jeg antok at dette varierte fra år til år. Jeg kontaktet organisasjoner der jeg visste at det var egne folk som jobbet med rekruttering. Om dette var HR-ansatte eller andre la jeg ikke vekt på, men personen måtte som sagt jobbe en del med rekruttering. Jeg fikk telefonnummer eller mailadressen til personer jeg kunne kontakte i disse organisasjonene. Jeg fortalte kort hva oppgaven handlet om, og at jeg ønsket et intervju som varte i tretti til førtifem minutter. Alle jeg tok kontakt med var villige til å stille på intervju.

3.4 Datainnsamlingsmetode

3.4.1 Kvalitativt intervju

Jeg har valgt å benytte meg av intervju som metode for å samle inn data. En av fordelene ved å gjennomføre kvalitative intervjuer er at en får mulighet til å høre menneskers erfaring og oppfatning rundt fenomenet en undersøker (Jacobsen, 2015, s. 136). Jeg vurderte om jeg skulle gjennomføre observasjoner i stedet for intervjuer. Fordelen med observasjon i forhold til oppgavens tema hadde vært muligheten til å finne ut hva de som rekrutterer *faktisk* gjør, og ikke bare hva de sier at de gjør. Jeg fant likevel ut at jeg ønsket å gjennomføre intervju. Jeg ønsket å få fyldige beskrivelser av hvordan de legger opp og gjennomfører intervjuene sine, og hvilke erfaringer de har ved å gjøre det på denne måten.

3.4.2 Intervjuguide

Jeg valgte å benytte meg av semistrukturert intervju. Det vil si at jeg på forhånd hadde utarbeidet en intervjuguide med spørsmål som jeg ønsket å stille informantene, men at jeg underveis var fleksibel i forhold til rekkefølgen spørsmålene ble stilt, og at jeg gav informantene mulighet til å fortelle om temaer som de mente var viktig å fortelle meg om (Johannessen et al., 2010, s. 137). Fordelen ved å gjennomføre intervjuet semistrukturert fremfor ustrukturert er blant annet at det er enklere å sammenligne svarene i etterkant, noe jeg ønsket å gjøre i denne studien. Jeg valgte å ikke gjennomføre helt strukturerte intervjuer fordi jeg ønsket at informantene skulle være med å prege intervjuet på den måten at de kunne fortelle om det de mente var særlig relevant og viktig for dem. Dermed kunne jeg til en viss grad tilpasse intervjuet til den enkelte informant, noe jeg så på som viktig fordi informantene jobbet i ulike organisasjoner og i til dels ulike stillinger.

Intervjuguiden delte jeg inn i de tre hovedområdene som oppgaven er delt inn i: forberedelse før intervjuet, selve intervjuet og evaluering i etterkant av intervjuet. Dette for å forenkle analyse- og drøftingsarbeidet i etterkant av intervjuene, og for lettere å kunne knytte det opp til teoridelen av oppgaven. Samtidig sikret jeg at alle informantene ble spurt om alle temaene. Jeg hadde i tillegg innlednings- og avslutningsspørsmål, og spørsmål i forhold til feilansettelser. Jeg viser til vedlagt intervjuguide for å se spørsmålene som ble stilt. Etter at to intervjuer var gjennomført endret jeg litt på intervjuguiden. Jeg så blant annet at jeg måtte presisere at de måtte

svare overordnet og kort på første spørsmål. Ellers ble det kun gjort små formuleringssendringer på spørsmålene underveis i intervjuprosessen. Med dette fikk informantene stort sett de samme spørsmålene, slik at sammenligningen av svarene i etterkant ble mest mulig riktig.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene fant sted på informantenes arbeidsplass. Å være et sted informanten kjenner godt er med å skape trygghet for informanten (Askheim & Grenness, 2008, s. 121). Spesielt med tanke på spørsmål om feilansettelser, noe som kunne sees på som et ømfintlig tema, var det viktig at informanten følte seg trygg og var villig til å dele informasjon med meg.

I begynnelsen av intervjuet startet jeg med å presentere meg selv og oppgavens tema. Jeg presiserte at intervjuene skulle anonymiseres. I de to første intervjuene spurte jeg om det var greit om jeg tok opp samtalen på lydopptaker. Ingen av disse ønsket at jeg skulle gjøre det. Jeg bestemte meg derfor for at jeg ikke ønsket å ta opp de resterende intervjuene heller, for å ha datamaterialet mest mulig likt i etterkant av intervjuene. Alle intervjuene ble derfor notert på PC. I etterkant ser jeg fordelene av å ikke ha tatt opp intervjuene. Det kan ha gitt informantene større trygghet i å dele informasjon med meg, blant annet om temaet feilansettelser. Samtidig kan viktige detaljer i intervjuene ha gått tapt fordi en ikke får notert ned i detalj hva informantene forteller. Jeg mener likevel at jeg har fått med det viktigste informantene fortalte meg, og har tilstrekkelig datamateriale til å gjøre en analyse i etterkant.

3.5 Analyseprosessen

I fenomenologisk design er en opptatt av å finne meningsinnholdet i datamaterialet en har innhentet (Johannessen et al., 2010, s. 173-177). En leser det informantene har sagt fortolkende og forsøker å finne meningen med det han eller hun har sagt.

Rett etter hvert intervju gjorde jeg en finskriving av notatene for å forsikre meg om at jeg hadde fått med det viktigste informantene sa. Jeg dannet meg også et helhetsinntrykk av intervjuet, og skrev dette ned. Jeg organiserte alle intervjuene slik at jeg fikk en oversikt over hva hver av informantene hadde svart på hvert av spørsmålene, slik at det ble enkelt å sammenligne svarene.

3.6 Forskningsetikk

Forskere må rette seg etter etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2010, s. 89). Blant annet stilles det krav til at informantene samtykker ved deltakelse i undersøkelsen, at presentasjonen av funnene anonymiseres og at informasjonen som er innhentet bare brukes til det formålet det var tenkt.

Da jeg tok kontakt med informantene ble de informert om hva oppgaven handlet om, og de ble spurt om de kunne tenke seg å delta på et intervju rundt dette temaet. Informantene har med dette deltatt frivillig, og gitt et muntlig samtykke i at de ønsket å delta. I forkant av selve intervjuet ble informantene informert om at datamaterialet skulle anonymiseres. Alle notater fra intervjuene ble også slettet fra PC etter at jeg hadde skrevet ferdig oppgaven.

3.7 Reliabilitet og validitet

Med reliabilitet og validitet menes om resultatene er til å stole på og om de er gyldige (Askheim & Grennes, 2008, s. 22-25). Reliabilitet dreier seg om at undersøkelsen er gjennomført på en troverdig måte, uten åpenbare feil (Jacobsen, 2015, s. 17) I forhold til reliabiliteten vil det være en svakhet ved en kvalitativ studie som denne at en ikke kan etterprøve resultatene som fremkommer. Med gyldighet menes om resultatene gir svar på det en har spurt om, i dette tilfellet om problemstillingen blir tilfredsstillende reflektert gjennom metodevalg, variablene og gjennomføringen (Askheim og Grennes, s. 24).

3.8 Begrepsvaliditet

En utfordring i undersøkelsen er hva en legger i begrepet strukturert intervju. Hva legger teoretikerne i begrepet når de sier at strukturerte intervjuer har større prediktiv validitet enn ustrukturerte? Hva legger informantene i dette? Og hvordan tolker jeg svarene deres, oppfatter jeg at de har struktur når de egentlig ikke har det? Jeg har derfor valgt å ikke spørre direkte om de benytter strukturert intervju, men i stedet dekomponert begrepet slik at jeg i stedet spør om det jeg ut i fra forskning forstår at er begreps bestanddeler. Det var likevel flere av informantene som benyttet begrepet strukturert intervju, og da var det naturlig å følge opp med å bruke dette begrepet i intervjusituasjonen selv. I forhold til at forskerne legger ulike tolkninger til grunn for

hva de mener med strukturert intervju, mener jeg at den tolkningen som ligger til grunn for oppgaven favner de fleste av teoretikernes syn på hva et strukturert intervju er.

4.0 Resultater og drøfting

I dette kapittelet drøftes funnene fra den kvalitative undersøkelsen blant folk som holder på med rekruttering opp mot teorien som omhandler grad av struktur på intervjuprosessen, som er presentert i kapittel 2. Resultatene fra undersøkelsen presenteres i en rekkefølge som naturlig følger rekrutteringsprosessen: Forberedelse før intervjuene, gjennomføringen av intervjuene og til slutt evalueringen av kandidatene etter intervjuene. Funnene drøftes fortløpende opp mot teorien.

4.1 Forberedelse før intervjuene – jobbanalyse og kompetansekrav

Alle informantene mente at forberedelse før intervjuet var viktig, og de brukte også en del tid på å gjøre disse forberedelsene. Samtidig var det ulikt hvilke metoder som ble benyttet for å finne ut hvilken kompetanse de hadde behov for, og det varierte også i hvilken grad informasjonen som kom frem i jobbanalysen ble benyttet videre i rekrutteringsprosessen.

Når det gjaldt hvordan organisasjonene fant ut hvilken kompetanse de var på utkikk etter, fortalte tre av informantene at de gikk til den som skulle være den ansattes nærmeste leder for å høre hvilke kvalifikasjoner kandidaten måtte ha. En av informantene så på lederne som sine ”kunder”, og sa at ”Det hele begynner med at vi er i dialog med våre kunder for å høre behovet for ansatte. Vi får definert et tydelig behov og egenskaper hos kandidatene de trenger”. Informanten begrunnet dette med at lederen var den som kjente behovet best, og som visste hvilke egenskaper den som skulle ansettes måtte ha. En annen fortalte om at alle avdelingene til enhver tid skulle ha oversikt over hvilken kompetanse de hadde, noe de kalte en ”kompetanseplan”. Kompetanseplanen ble brukt i arbeidet med å finne ut hvilken kompetanse som avdelingen manglet. Den siste informanten gikk ikke til leder for å høre om kompetansebehovet, men sa at hun selv visste hvilken kompetanse hun skulle se etter, fordi hun tidligere hadde jobbet i yrket hun nå rekrutterte til.

I henhold til Mikkelsen (2014) er en av metodene for å gjøre en jobbanalyse nettopp det å intervju den eller de som skal være leder(e) for vedkommende om hvilken kompetanse som trengs. På denne måten kan de få et godt oversiktsbilde av hva jobben innebærer. Ingen av informantene fortalte om at de hadde intervjuer med medarbeidere for å finne kompetansebehovet, noe som ifølge Mikkelsen ville ha gitt

en mer inngående forståelse av hva jobben består i, fordi ledere gjerne har et bedre oversiktsbilde over arbeidsoppgavene og hva som kreves av den som innehar stillingen.

Den ene informanten pekte på viktigheten av å være fremtidsorientert når jobbanalysen skulle utføres, slik at den nye som ble ansatt ikke ble en ”kloning av den som hadde stillingen tidligere og av det som har vært”. Blant annet ble organisasjonens forretningsplaner og utfordringer stillingsinnehaver ville stå overfor tatt med i stillingsannonsen. Denne informanten var den eneste som fremhevet dette. Dette er i tråd med Mikkelsen (2014) sin oppfatning om at en jobbanalyse bare er et øyeblikksbilde av jobben akkurat der og da, og at usikkerhet i omgivelsene må inkluderes i analysen for å gi et mer riktig bilde av hva som vil kreves av den som blir ansatt.

En av informantene fortalte om at det kunne være vanskelig å velge de viktigste kompetansekravene, og som skulle med i utlysningsteksten. En annen sa at ”Det er viktig å være klar over at en ikke kan få alt”. I henhold til Skorstad (2008) er en av de viktigste grunnene til å gjennomføre en jobbanalyse nettopp å bli klar over hvilken kompetanse organisasjonen faktisk trenger. På denne måten kan en skille mellom det som er viktig og det som ikke er fullt så viktig.

Alle informantene sa at de brukte informasjonen som fremkom i jobbanalysen i den videre intervjuprosessen. Samtidig kan det se ut til at dette gjøres i ulik grad. Tre av informantene var spesielt bevisste på at det var jobbanalysen som var bestemmende for resten av intervjuprosessen. En av dem fortalte at ”Alle egenskapene som kommer frem som behov brukes aktivt når spørsmålene til intervjuet lages. Jeg lager spørsmål som jeg tror mest sannsynlig avdekker disse egenskapene”. En annen sa at ”Basisen er hele veien stillingsbeskrivelsen”. Det at jobbanalysen kan brukes i utarbeidelsen av stillingsannonsen og til å bestemme spørsmålene som skal stilles under intervjuet, sammenfaller med Iversen (2015) sin oppfatning av hva jobbanalysen skal brukes til. På denne måten kan hele intervjuprosessen bli mer strukturert. I henhold til Skorstad (2008) økes sannsynligheten for å stille spørsmål som er relevante sett i forhold til kompetansebehovet dersom jobbanalysen brukes i den videre prosessen, slik tre av de fire informantene var spesielt oppmerksomme på å gjøre.

Flere av informantene presiserte at selv om jobbanalysen var bestemmende for spørsmålene som ble stilt under intervjuene, så var det ikke slik at de for hver intervjurunde lagde helt nye spørsmål. I stedet hadde flere av dem ferdige intervjuguider som fungerte som et utgangspunkt, og så ble spørsmålene plukket ut fra denne, med bakgrunn i resultatene fra jobbanalysen og med tanke på hvilken stilling det skulle ansettes til.

4.2 Gjennomføringen av intervjuene

Det var store forskjeller på hvor strukturerte selve intervjuene hos de ulike organisasjonene var. I en av organisasjonene gjennomførte de svært strukturerte intervjuer, mens det i de resterende kunne minne mer om det teorien omtaler som semistrukturerte intervjuer.

4.2.1 Strukturert intervju

I en av organisasjonene gjennomførte de helt strukturerte intervjuer. Informanten fortalte at ”Denne (intervjuguiden) *skal* følges. Den er laget av en grunn. Dette er spørsmål som er laget spesielt for dette. Vi har fått en bestilling, og det er det vi skal lete etter”. Også oppfølgingsspørsmålene hadde de formulert på forhånd, og disse skulle i hovedsak stilles slik de var formulert. Informanten nyanserte seg likevel etter hvert litt, og sa: ”... men noe variasjon blir det. Av og til oppstår det en situasjon mellom to mennesker som gjør at det blir naturlig å ta andre spørsmål enn det som er laget på forhånd. Men i hovedsak skal alle oppfølgingsspørsmålene stilles ut i fra intervjuguiden”. Det er her viktig å få med at organisasjonen det er snakk om hadde et intervjuteam som sto for intervjuing og ansettelse av mange kandidater på en gang. Det kan være en av grunnene til at prosessen var så strukturert som den var. På denne måten sikret organisasjonen at alle i intervjuteamet var samkjørte i måten å intervju på.

Måten denne organisasjonen gjennomførte intervjuer på ser ut til å stemme godt overens med teorien som omhandler strukturerte intervjuer. I henhold til (Schmidt & Hunter, 1998) skal spørsmålene ved strukturerte intervjuer være forhåndsbestemte, også oppfølgingsspørsmålene, noe som var tilfellet i denne organisasjonen. I tillegg baserte spørsmålene seg på jobbanalysen de hadde gjort i forkant, og på denne måten

sikret de at spørsmålene fokuserte på kompetanseområdene organisasjonen faktisk trengte. De noterte svarene kandidaten kom med underveis i intervjuet, men utsatte evalueringen av svarene til etter at intervjuet var ferdig. Dette er også i overensstemmelse med teorien i forhold til hvordan et strukturert intervju skal foregå (Skorstad 2008).

Informanten fortalte om fordelene ved å ha hele prosessen strukturert: ”Ved å ha det så strukturert så gjør det at prosessen er effektiv, kandidatene blir vurdert ut i fra likt utgangspunkt og en sikrer at alle kandidatene blir behandlet bra. Struktur gir god oversikt.” På spørsmål om informanten så ulemper ved at de hadde intervjuene så strukturert, svarte først informanten at det ikke var noen åpenbare ulemper. Etter litt betenkningstid sa informanten likevel at det kunne være en ulempe at intervjuene kunne bli for ”(...) ensporet. Det kan jo bli for mye at vi har alle spørsmålene klare også. Vi må også være obs på å se den enkelte, og ikke bare følge et skjema”. Dette samsvarer med Skorstad (2008), som sier at et strukturert intervju fort kan føles veldig ”rigid” av kandidaten, og at intervjuet kan oppleves lite relevant fordi det ikke tilpasses den enkelte kandidat. I forhold til tid og ressurser organisasjonen brukte på å gjøre prosessen så strukturert, fortalte informanten at de kunne bruke mye av det samme opplegget fra intervjurunde til intervjurunde. Det ble derfor sett på som en kostnadsbesparende og effektiv måte å jobbe på for dem. Samtidig fortalte informanten at de brukte en del tid på å evaluere og forbedre seg fra gang til gang, men at det likevel ble sett på som den mest effektive måten å gjennomføre intervjuer på for dem.

4.2.2 Semistrukturert intervju

En annen informant fortalte at de hadde halvstrukturerte mot ustrukturerte intervjuer, og sa: ”Vi har en del spørsmål som vi vil gjennom, men det er ikke sikkert vi tar den rekkefølgen vi har laget. Noen av kandidatene forteller i andre rekkefølger, og da spør vi ut i fra det de sier”. Denne informanten fungerte som en rådgiver i intervjuprosessen, og det var lederen for avdelingen personen skulle ansettes til som ledet intervjuene. Det var også lederne som hadde ansvaret for å lage spørsmålene, med rådgivning fra informanten. Blant annet hadde informanten noen faste spørsmål som skulle være med på hvert intervju. På denne måten sikret informanten at det var noe struktur på intervjuene, men samtidig ble det opp til hver enkelt leder hvor

strukturert intervjuet faktisk ble. Det var mer viktig for informanten at en kom gjennom alle temaene enn at spørsmålene ble stilt likt til alle kandidatene.

Denne måten å legge opp intervjuet på samsvarer med teoriens definisjon av hva et semistrukturert intervju er. I henhold til Iversen (2015) og Skorstad (2008) vil et semistrukturert intervju si at en har hovedspørsmålene klare på forhånd, men at rekkefølgen og/eller oppfølgingsspørsmålene varierer fra kandidat til kandidat.

Informanten var likevel klar over at strukturerte intervjuer hadde bedre prediktiv validitet, og sa: ”Jeg vet at validiteten på strukturerte intervjuer er ganske mye høyere. Men jeg har ikke erfaring med å bruke det selv, og vet ikke om noen andre som gjør det heller”. Informanten så altså ulempen i at ikke alle fikk de samme spørsmålene, men hadde ikke tenkt å endre måten de la opp intervjuene på av den grunn.

Informanten fortalte at fordelene ved å gjennomføre intervjuene slik det ble gjort nå var at en kunne stille oppfølgingsspørsmål ut i fra det kandidaten sa, og med dette får et bedre bilde av hvem personen faktisk var ved å la kandidaten styre mer av intervjuet.

Det at kandidaten skulle få styre mer av intervjuet for å bli bedre kjent med personen sa også den tredje informanten: ”Jeg lar kandidaten snakke og fortelle om seg selv i starten av intervjuet, og på den måten blir jeg kjent med hvem personen er. Da får jeg ofte svar på en del av spørsmålene i begynnelsen av intervjuet”. Dette så informanten på som positivt. Samtidig var informanten opptatt av at intervjuet skulle ha en viss grad av struktur, og at spørsmålene som ble stilt bygget på jobbanalysen.

Organisasjonen hadde en ferdig intervjuguide med mange spørsmål, der jobbanalysen ble avgjørende for hvilke spørsmål som ble valgt ut til hver intervjurunde. Også mange av oppfølgingsspørsmålene var formulert på forhånd. Informanten fremhevet at det var viktig å bruke tida på intervjuet godt, og derfor førte de det informanten betegnet som et ”ganske strukturert intervju”. Jeg vil si meg enig i at intervjuet i denne organisasjonen ser ut til å være ”ganske” strukturert, i henhold til Iversen (2015) og Skorstad (2008). På den ene siden jobbet organisasjonen mye med jobbanalysen i starten av rekrutteringsprosessen, og analysen ble blant annet brukt aktivt i forbindelse med å finne spørsmål til intervjuet. Mange av spørsmålene var forhåndsbestemte, også oppfølgingsspørsmålene. På den annen side lot intervjuer

kandidatene få være med å bestemme hva det skulle snakkes om, og rekkefølgen på spørsmålene kunne gjerne endres underveis i intervjuet, ut i fra det kandidatene fortalte.

Den fjerde informanten hadde vært på kurs for å gjøre rekrutteringsprosessen mer strukturert. Det var tydelig at informanten hadde kunnskap om temaet, og visste hvordan en skulle gjøre prosessen mer strukturert. I tillegg visste informanten om fordeler og ulemper ved de ulike gradene av struktur. Informanten fortalte om at de hadde lagt om måten de gjennomførte intervjuer på i etterkant av kurset. Nå var alle spørsmålene forhåndsbestemte, også oppfølgingsspørsmålene. Det at alle spørsmålene bør være forhåndsbestemte samsvarer med Skorstad (2008). Samtidig fortalte informanten at hun ikke alltid var så nøye på rekkefølgen av spørsmålene, og sa: ”Jeg skal ha svar på alle (spørsmålene), men ikke i rekkefølge. Jeg kan komme tilbake til et spørsmål hvis personen trenger å tenke seg litt om”. Også noen oppfølgingsspørsmål ble funnet på der og da, for eksempel hvis kandidaten misforsto spørsmålet. Dette gjør prosessen litt mer ustrukturert enn ved helt strukturerte intervjuer, der rekkefølgen på spørsmålene skal være den samme, og også oppfølgingsspørsmålene skal være formulert (Iversen, 2015, Skorstad, 2008). Informanten fortalte om at det ble gjort en jobbanalyse i forkant av intervjuene. Samtidig virket det ikke som at analysen ble aktivt brukt i utformingen av intervjuguiden. Ifølge informanten var intervjuguiden lik fra intervjurunde til intervjurunde. Dette er også noen som taler for at intervjuet var mindre strukturert, og derfor så også dette intervjuet ut til å være semistrukturert.

Det så med dette ut til at tre av fire organisasjoner gjennomførte semistrukturerte intervjuer. Hos disse informantene hadde spørsmålene stort sett sitt utgangspunkt i jobbanalysen. Under intervjuene var det likevel mer fokus på å få gått gjennom alle temaene som skulle gjennomgås, og dette så ut til å være viktigere for informantene enn at spørsmålene var de samme til alle kandidatene og at de ble stilt i den samme rekkefølgen. Bare en av informantene gjennomførte et tilnærmet helt strukturert intervju.

4.3 Evalueringen av kandidatene etter intervjuene - skåringsmanual

Tre av informantene benyttet en skåringsmanual for å bedømme kandidatenes svar.

Den ene informanten fortalte at de så etter kompetansen som lederne på forhånd hadde meldt inn. På denne måten ble jobbanalysen benyttet i evalueringen av kandidatene i etterkant av intervjuet, noe som er i samsvar med Skorstad (2008). Dermed kunne de unngå noen av fallgruvene intervjuet kan føre med seg. Denne informanten fortalte at de noterte svarene kandidaten kom med underveis i intervjuet, men at evalueringen skulle foregå etter at intervjuet var ferdig. Svarene på det de kalte ”dybdespørsmål” ble evaluert som gode, middels eller dårlige. Dybdespørsmål var spørsmålene som skulle avdekke kompetansekravene som hadde kommet frem i jobbanalysen i starten av prosessen. Mer formelle spørsmål, som for eksempel hva kandidaten tidligere hadde jobbet med og når de kunne starte i jobben, ble ikke gradert. Det at ikke alle svarene ble gradert gjør at en kan stille spørsmål ved hvor strukturert evaluering prosessen deres egentlig var. Jeg vil likevel si at evalueringen deres var strukturert, fordi graderingen som ble gjort bygde på kompetansekravene. I tillegg var de bevisste på at evalueringen av kandidatene skulle skje i etterkant av intervjuene. Deres måte å evaluere kandidatene på følger Skorstad sin firetrinnsmodell for evaluering: observere det kandidaten sier under intervjuet, notere det som blir sagt ned, koble det kandidaten har sagt opp mot kompetansen en er på utkikk etter og så evaluere det kandidaten har sagt.

Informanten fortalte om fordelene ved å evaluere på denne måten: ”Det er lettere å fatte en konklusjon ut i fra noe håndfast og konkret (nedskrevne notater) (...) Det blir mer fornuftig og mer riktig, for da baserer vi ikke evalueringen på magefølelsen på slutten”. Dette er i samsvar med Latham og Saari (1984) i forhold til å prøve å holde seg mest mulig objektiv i evalueringen, og ikke basere avgjørelsen om en kandidat på magefølelse. Dermed kunne de også unngå å huske de siste kandidatene bedre enn de første.

En annen informant som sa at de brukte skåringsmanual for å bedømme kandidatens svar, fortalte om at de hadde en matrise på et Excel-ark, hvor alle kompetansekravene på forhånd var skrevet inn. I etterkant evaluerte de kandidatens svar opp mot denne matrisen. Informanten understrekte at magefølelse kunne være farlig, og dette var grunnen til at de valgte å benytte seg av en skåringsmanual. I motsetning til forrige informant så fortalte denne informanten at også inntrykket av kandidaten ble gradert. Informanten sa at ”Noen av (kompetanse)kravene er absolutte, andre er ønskelige

eller en fordel. Vi graderer svarene med én til tre plusstegn, alt etter hvor gode de er. Til slutt summerer vi plusstegnene”.

Den tredje informanten som sa at de benyttet skåringsmanual, fortalte samtidig om at det var vanskelig å bruke denne: ”Hadde jeg kunne lagt det inn i et dataprogram, sånn som ved tester, så hadde det vært mye enklere”. Denne organisasjonen graderte svarene fra 1-5. Informanten fortalte videre at det var vanskelig å skulle summere opp poengene til slutt, fordi noen spørsmål og svar kunne oppleves som viktigere enn andre, og dette var det vanskelig å vise gjennom en totalsum. Derfor presiserte informanten at selv om de i utgangspunktet prøvde å benytte skåringsmanualen, ble det i stedet ofte til at de falt på en helhetsvurdering etter at intervjuet var ferdig. Ut i fra dette hørtes det ut som at informanten vektla sin egen magefølelse en god del, fremfor å basere avgjørelsen ut i fra skåringsmanualen. Dette vil i så fall bety at evalueringsprosessen deres ikke var like strukturert som det hørtes ut som i første omgang. Å basere avgjørelsen på magefølelse er i henhold til Iversen (2015) en feilkilde, og avgjørelsen kan baseres på god kjemi i stedet for hvem som faktisk er best egnet til å gjøre jobben. Samtidig ser det ut til at det å ansette basert på magefølelse er vanlig, sett i henhold til PAMA sin undersøkelse der 94 prosent forteller at de har ansatt på bakgrunn av magefølelse (2011, s. 4).

I den siste organisasjonen brukte de stort sett ikke skåringsmanualer, det var i så fall et unntak som gjaldt ansettelse til noen spesifikke yrkesgrupper. Informanten sa at ”Spesielt ingeniører liker å ha et fasitsvar, to streker under svaret. Jeg liker det ikke. Det kan legges for stor vekt på det (skåringsresultatet) ved et tvilstilfelle. Men dette er ingen eksakt vitenskap. Det må i så fall handles with care”. Denne informanten var med dette litt motstander av å bruke skåringsmanualer. Måten de evaluerte på i denne organisasjonen var at alle som hadde vært med som intervjuere først satt seg ned hver for seg for å bearbeide notatene fra intervjuet, og så kom de sammen for å oppsummere inntrykk. Informanten fortalte at ”Vi ser mye av det samme, men samtidig ser og vektlegger de som har vært med på intervjuet ulike ting. Det gjøres en samlet vurdering. Det ender alltid med *personen*, hvem han/hun er.” Evalueringen av kandidatene hos denne organisasjonen ble med dette gjort på en lite strukturert måte. Her vil det i henhold til Iversen (2015) åpne for flere feilkilder, blant annet at en

baserer avgjørelsen på magefølelse, fordi informanten presiserer at avgjørelsen tas på bakgrunn av hvem personen *er*.

4.4 Feilansettelser

Samtlige informanter innrømmet å ha gjort feilansettelser. Dette var ikke overraskende sett i lys av at to av tre hadde opplevd feilansettelser ifølge PAMA (2011) sin undersøkelse. Den ene informanten fortalte at ”Noen (ansettelser) har vært feil. Noen er flinke til å prate for seg, og forteller om egenskaper og viten de ikke har”. Denne informanten fortalte om en sak som havnet i Tingretten, og at de etter denne episoden hadde skjerpet rutinene veldig. Informanten sa at de i forkant av intervjuprosessen nå brukte mer tid på å finne ut hvilken person de faktisk trengte, de gjennomførte nå altså en grundigere jobbanalyse. I likhet med informantene i PAMA sin undersøkelse fremhevet denne informanten at det var vanskelig å bli kvitt en man allerede hadde ansatt, og at feilansettelser koster organisasjonen mye penger. Informanten nevnte også at det kunne være mye følelser involvert i det hele, spesielt med tanke på kollegaer som måtte jobbe med vedkommende. Dette samsvarer med Nordhaug (2002) i forhold til at feilansettelser kan få konsekvenser for arbeidsmiljøet.

En annen informant fortalte om en intervjuprosess hvor hun gjennom hele intervjuet hadde en følelse av at personen som ble intervjuet ikke ville passe til stillingen det skulle ansettes til. På grunn av hennes stilling som rådgiver i prosessen, uten stemmerett, ble hun sittende med meningen uten å bli hørt. På spørsmål om hvorfor personen likevel ble ansatt, svarte hun: ”En har forskjellige meninger, det er grunnen”.

På spørsmål om det er noe ved intervjuet som kan ha vært årsaken til at organisasjonen ansatte feil personen, svarte en av informantene at de prøver å ”forske litt på det”. De hadde en ordning som fungerte slik at nærmeste leder jevnlig gav tilbakemelding på hvordan hver enkelt ansatt fungerte, og på denne måten kunne de fange opp hvilke personer som ikke fungerte optimalt i jobben sin. Deretter fant de frem notatene fra intervjuet de hadde vært på da de fikk jobben, og så etter om det var noe informanten hadde sagt eller gjort under intervjuet som burde ha vært fanget opp av de som holdt intervjuet. Dette gjorde de for å kunne se om det var noen likheter under intervjusituasjonen mellom dem som ikke fungerte så godt i jobben sin. De

hadde ennå ikke klart å finne noen slike likheter, og som informanten sa: ”Et intervju avdekker ikke alt. Skal du vite om personen er god må du nesten prøve personen i jobben, og det gjør vi ikke her. Her baserer vi avgjørelsen på intervjuet”.

Det at avgjørelsen om personen blir ansatt eller bestemmes på bakgrunn av intervjuet, er i henhold til Grimsø (2004) vanlig. Det interessante var at denne organisasjonen var den som hadde den mest strukturerte intervjuprosessen, og selv disse hadde opplevd at de ansatte personer som ikke fungerte i jobbene sine. Sett i sammenheng med Smith og Hunter (1998) viser dette at selv om strukturerte intervjuer *bedre* predikerer fremtidig jobbprestasjon, og har en prediktiv validitet på opp i mot 0.51, vil et intervju aldri kunne gi en garanti for at personen vil innfri i jobben sin. For å sitere McDaniel (1994, s. 599) igjen vil avgjørelsen ut i fra et intervju være ”*basert på søkerens muntlige svar på muntlige spørsmål*”, og med det inneholde en del feilkilder.

4.5 Oppsummering

Tre av de fire organisasjonene hadde semistrukturerte intervjuprosesser, mens bare én av de fire hadde en tilnærmet helt strukturert intervjuprosess.

Når det gjaldt de tre organisasjonene som hadde en semistrukturert intervjuprosess varierte det hvor i prosessen de var mer og mindre strukturert; om det var i forberedelsesprosessen, under selve intervjuet eller i etterkant av intervjuet. Alle tre var enige om at forberedelse før intervjuet var viktig, men bare to av de tre utførte faktisk en jobbanalyse og brukte denne informasjonen videre i intervjuprosessen. Et fellestrekk mellom disse tre organisasjonene var at de hadde en god del av spørsmålene klare før intervjuet. Likevel var de ikke så nøye på om alle spørsmålene faktisk ble stilt, om rekkefølgen ble en annen enn planlagt eller om oppfølgingsspørsmålene ble noen andre enn de som i utgangspunktet var oppsatt. Når det gjaldt evalueringen i etterkant av intervjuene benyttet to av de tre en skåringsmanual, men den ene av dem synes dette var vanskelig og brukte den bare litt.

At tre av fire informanter forteller at de har en semistrukturert intervjuprosess vil sett i lys av teorien presentert i denne oppgaven bety at disse organisasjonene ikke benytter intervjuets potensial til å være en mer treffsikker seleksjonsmetode. Når Smith og

Hunter (1998) har funnet ut at et strukturert intervju har prediktiv validitet på 0.51 mens et ustrukturert intervju har prediktiv validitet på 0.38, bør det være et mål for organisasjoner som driver med rekruttering å forsøke å strukturere intervjuprosessen sin. Det var interessant at en av informantene visste om at strukturerte intervjuer gir bedre prediktiv validitet enn ustrukturerte intervjuer, og at hun likevel valgte å ikke benytte seg av det. En mulig forklaring på dette kan være at studiene som hevder at strukturerte intervjuer gir størst prediktiv validitet, viser et *gjennomsnitt*. Det vil si at *stort sett* så vil strukturerte intervjuer være det beste, men en kan ikke ut i fra disse studiene se bort i fra at ved noen anledninger så vil ustrukturerte eller semistrukturerte intervjuer være bedre. Om et intervju blir bra eller ikke kan avhenge mye av ulike faktorer, som for eksempel kandidaten som bli intervjuet, intervjueren, intervjuguiden eller andre forhold. På den annen side forteller også den siste informanten om at de innimellom gjør feilansettelser, selv om deres prosess ser ut til å være veldig strukturert, noe som betyr at struktur ikke utelukker feilkilder i intervjuprosessen.

5.0 Avslutning

I denne oppgaven var problemstillingen: ”Hvordan gjennomføres jobbintervjuer i praksis? Hvordan samsvarer praksis med slik teorien på området hevder er den beste måten å legge opp intervjuet på?” Jeg har sett på fordeler og ulemper ved ulik grad av strukturering på intervjuprosessen, med et spesielt fokus på strukturerte intervjuer. For å besvare problemstillingen har jeg redegjort for relevant teori, og gjennomført kvalitative intervjuer med fire personer som jobber med rekruttering. Til slutt har jeg sett hvordan teori og praksis samsvarer, og analysert og drøftet dette.

Funnene viser at det er ulikheter i hvordan intervjuet legges opp i de ulike organisasjonene, og herunder hvilken grad av struktur det er. Ingen av organisasjonene som var med i undersøkelsen gjennomførte helt ustrukturerte intervjuer. Tre av organisasjonene gjennomførte semistrukturerte intervjuer, mens bare én av organisasjonene gjennomførte tilnærmet helt strukturerte intervjuer. Funnene viser at praksis i *noen grad* samsvarer med teorien på området; det varierte fra organisasjon til organisasjon hvor strukturert prosessen var, og også hvor i prosessen det var mer eller mindre struktur. Dette var et interessant funn sett i lys av teorien på området som hevder at strukturerte intervjuer har best prediktiv validitet.

I arbeidet med denne oppgaven har det vært interessant å snakke med de som faktisk jobber med rekruttering om hvordan de legger opp prosessen, og hvilke tanker de har rundt det de holder på med. Et nærliggende tema, som også ville vært interessant å studere, hadde vært hvilke spørsmål som ble stilt under intervjuene. Noen av informantene fortalte litt om dette da jeg intervjuet dem, uten at vi gikk nærmere inn på det fordi det lå utenfor denne studiens omfang. Det ville vært spennende å gjøre en større undersøkelse som omfattet dette temaet også. Det må i så fall bli ved en senere anledning.

Litteraturliste

- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjaalid, G. & Mikkelsen, A. (2014). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. I M. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (s. 139-196). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Grimlø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Huffcutt, A. I. & Arthur, A. J. (1994). Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs. *Journal of Applied Psychology* 79(2), 184-190.
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjuetknikk: Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyring*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lathan, G. P. & Saari, L. M. (1984). Do People Do What They Say? Further Studies on the Situational Interview. *Journal of Applied Psychology* 69(4), 569-573.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review* 19, 203-218.

- Mayfield, E. C. (1964). The Selection Interview: A Re-Evaluation of Published Research. *Personell psychology* 17(3), 239-260.
- Mc Daniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 79(4), 599-616.
- Mikkelsen, A. (2014). Jobbanalyser og jobbdesign. I M. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (s. 78-110). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nordhaug, O. (2002). *LRM: Ledelse av Menneskelige Ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Proffice arbeidsmarkedsanalyse – PAMA. (2011). Rapport 13 – mai 2011. Hentet fra https://www.randstad.no/globalassets/arkiv---proffice/proffice-no/presse/pama/rapporter-2/pama_13_feilansettelser_2011.pdf
- Skorstad, E. (2008). *Rett person på rett plass – psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smith, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin* 124(2), 262-274.
- Wilk, S. L. & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personell psychology* 56, 103-124.

Vedlegg

Intervjuguide

Innledning

1. Hvordan ser vanligvis rekrutteringsprosessen ut hos dere? Gjerne fortell overordnet hvordan den ser ut helt fra start til slutt.
 - a) I hvilken grad vektlegger du intervjuet i en slik prosess?

Struktur

Forberedelse før intervjuet:

2. Dersom dere skal ansette en person hos dere, hva gjør dere i forkant for å finne ut hvilken person dere trenger? (Jobbanalyse, behovsanalyse, ser hva personen som sluttet har gjort, hovedoppgaver og krav til stillingsinnehaver, kompetanseanalyse)
 - a) Hvordan vet dere hvilken kompetanse dere er ute etter?
3. Hvordan finner dere ut hvilke spørsmål som skal stilles under intervjuet? Hva baserer denne avgjørelsen seg på? (Kompetanseanalyse, jobbanalyse, osv.)
4. Hvor mange er det som regel som er med på intervjuet?
 - a) Noterer du/dere det kandidaten sier underveis i intervjuet?

Under selve intervjuet:

5. Bruker du intervjuguide når du skal intervjuer?
 - a) I hvor stor grad følger du denne?
 - b) Er oppfølgingsspørsmål inkludert i intervjuguiden, eller tas disse på sparket?
 - c) Stilles alle kandidatene de samme spørsmålene, eller tilpasses intervjuet til hver enkelt kandidat?
 - d) Hvis ingen ting er forhåndsbestemt: Hvordan finner du ut underveis hvilke spørsmål du skal stille?
6. Hva er din erfaring med å gjennomføre intervjuer på denne måten?
 - a) Hva anser du som fordelene med denne type intervju?
 - b) Hva anser du som ulempene?

Evaluering av kandidatene i etterkant av intervjuet:

7. Hvordan evaluerer du kandidaten i etterkant av intervjuet?
 - a) Graderes svarene på noen måte? (1-5, dårlig-middels-bra osv. Skåringsmanual)
 - b) Hvis ja: Hvilken erfaring har du med dette?

Feilansettelser

8. Hvilke erfaringer har dere med feilansettelser?
 - a) Hvis du har erfaring: Hva tror du førte til at dere ansatte feil person?
 - b) Hvis du ikke har erfaring: Hva tror du er grunnen til at dere har klart å unngå å ansette feil person?

Avslutning

9. Hvordan opplever du at intervjuene dere gjennomfører fungerer?
 - a) Hva er fordelene ved intervjuet slik det gjennomføres i dag?
 - b) Hva er ulempene ved intervjuet slik det gjennomføres i dag?
10. Har du et ønske om å gjøre endringer ved måten dere intervjuer på?
 - a) Hvilke endringer ønsker dere/ser dere behov for på måten dere intervjuer på?