



Rekruttering til Lederstillinger
En drøfting av ulike seleksjonsmetoder

Emnekode STV-6900

John-Ivar Strøm

Mastergradsoppgave i ledelse (Master of Arts in Management)

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Universitetet i Tromsø

Vår 2013

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
1.0 Abstract	4
1.1 Innledning.....	5
2.0 Hva er en jobbanalyse og hvorfor er den viktig i arbeidet med seleksjon?	9
2.1 Hvilke metoder brukes for å innhente informasjon til jobbanalyser?	10
2.2 Andre metoder for innhenting av informasjon; Hva er Reportory grid?	11
2.3 Kritiske hendelser (critical incidents)	11
2.4 Hve er elektroniske jobbanalyser?	13
2.5 Hvilke andre utfordringer er det ved bruk av jobbanalyse?	14
2.6 Hvor utbredt er bruken av jobbanalyser i Norge?	15
3.0 Hvorfor er personlighet viktig å avdekke ved rekruttering?.....	16
3.1 Hva er Typeteoriene?	16
3.2 Hva er det Trekkpsykologiske perspektiv?	17
Cattell's Sixteen Personality Factor.	17
The Big Five.....	18
Hvordan fungerer fem-faktor modellen som predikasjon på jobbutførelse.	20
4.0 Evnetester.	22
4.1 Hva er evner?	22
4.2 Hva måler evnetester?.....	24
4.3 Hvilken nytteverdi har personlighets- og evnetester for organisasjoner?.....	24
4.4 Hvilken evne- og personlighetstester velges i Norge?	26
5.0 Jobbintervjuet	27
5.2 Hva er Assessmentsenter??	32
5.3 Hva er simuleringsøvelser?	33
5.4 Hva er et referanseintervju?	34
5.5 Testens plass i en rekrutteringsprosess.	34
6.0 Diskusjon.....	36
7.0 Konklusjon/oppsummering	41
8.0 Referanseliste	43

Forord

Masteroppgaven er levert!! En deilig følelse, men samtidig litt merkelig. Det å ha tatt en desentralisert Mastergrad har vært veldig spennende og lærerikt. Men det har ikke alltid vært like lett å finne tid ved siden av full jobb, familie og fritid, til å gjøre oppgaven ferdig.

Derfor en stor takk til min veileder Rudi Kirkhaug fra Universitetet i Tromsø som har hatt tålmodigheten til å veilede meg gjennom de årene dette har pågått, samtidig som han har gitt gode og raske tilbakemeldinger.

Samtidig vil jeg takke min familie som har vært en stor støtte til meg i årene med studier, da spesielt min far for gode diskusjoner rundt temaene og ikke minst barnepassingene av mine søte små i hektiske perioder.

Det har vært et privilegium å grave seg ned i denne meget spennende problemstillingen, og jeg har lært mye. Seleksjonsmetoder og prosesser er temaer som jeg gjennom jobben min har diskutert en rekke ganger, og som har kommet mer frem i media i det siste. Derfor blir nok noe av kunnskapen jeg har ervervet gjennom denne oppgaven brukt i fremtidige jobber og prosesser.

Bodø, mai 2013

John-Ivar Strøm

1.0 Abstract

Målet med denne oppgaven er å se på ulike seleksjonsmetoder som er i bruk i norsk arbeidsliv. Med å sette søkelyset på de ulike metodene, kunnskapsnivået og seleksjonskulturen til norske bedrifter, vil man trolig kunne forbedre seleksjonsprosessene.

Med utgangspunkt i forskningen til Hunter og Schmidt vil jeg vurdere fordeler og ulemper med metodene, samt vurdere noe av den kulturen som ligger i norske bedrifter når det gjelder seleksjonsprosesser og seleksjonsmetoder. Gjennom oppgaven har jeg sett at hver enkelt metode er kompleks og gir utfordringer i forhold til hvordan man gjennomfører den. Konklusjon er at mange norske bedrifter har dårlig kunnskap om metodene, og det har derfor vært viktig å prøve å utvikle og utfordre kunnskapen som eksisterer i dag.

1.1 Innledning

Mange arbeidsgivere erfarer at feilansettelser er noe av det dyreste som finnes. Å finne den rette kandidaten for å kunne utvikle et godt ansettelsesforhold er en viktig investering for alle virksomheter. Arbeidslivet i Norge kjennetegnes av økt konkurranse, økt endringstakt og økt globalisering. Vi lever i et samfunn der utvikling skjer stadig fortere, og effektivisering blir mer viktig. Mange bedrifter leverer mer eller mindre de samme produkter og tjenester, noe som har medført at betydningen av de menneskelige ressurser blir vektlagt høyere enn noensinne. Det er altså de ansatte som er en bedrifts viktigste ressurs, og ansettelse av riktige personer og ledere med riktig kompetanse kan ha avgjørende betydning for organisasjonens totale evne til å løse sine oppgaver.

Det blir brukt mange seleksjonsmetoder i arbeidslivet for å finne de rette kandidatene. I følge Rekrutteringsundersøkelsen (HR-Norge, 2009) er de mest brukte metodene som virksomheter i Norge bruker annonsering, intervju og referanseinnhenting. Forskning viser derimot at disse metodene er lite treffsikker i arbeidet med å finne den rette kandidaten (Hunter & Smith, 1998). Andre metoder er simuleringsøvelser, assessmentsenter og evne- og personlighetstester. Disse kan også kombineres.

I følge Skorstad (2008) er kunnskapsnivået hos rekrutteringsansvarlige ofte veldig lavt. De fleste som er personalrådgiver, avdelingsledere eller ledere liker selv å holde intervjuer, men desverre er dette noe de sjelden gjør, og noe de som oftest behersker dårlig. Det er lett å tro at kjenner en bedriftens og stillingens arbeidsområde, men vil dette være tilstrekkelig for å lykkes. Selv om en har kjennskap til metoder og teknikker, er dette alene ikke nok. Enhver ny medarbeider betyr i realiteten en endring i organisasjonen, dette fordi den nyansatte vil bringe med seg evner, kunnskaper, egenskaper og holdninger som vil virke inn på hvordan oppgaver løses og hvordan mellommenneskelige forhold fungerer. Å skape et godt og fungerende arbeidsteam er en omhyggelig prosess. Man kan ikke bare sette inn en hvilken som helst personlighet i en arbeidsstokk og forvente at denne skal fungere optimalt.

Rekrutteringsstrategien til en bedrift må være å tiltrekke seg og ansatte de riktige personene i henhold til personlighet, kompetanse og atferd. Hvem vi skal rekruttere og hvordan vi skal gjøre det, er viktige strategivalg og burde være knyttet til en organisasjons overordnede strategiske målsetting. Det er ofte slik at bedrifter tenker strategisk når det gjelder økonomi, teknologi, produksjon og markedsføring, mens de personaladministrative konsekvensene ofte blir oversett eller undervurdert (Grimsø, 2004). En annen faktor når det kommer til seleksjon, er at få bedrifter tar seg bryet med å studere resultatet av rekrutteringsarbeidet som er gjennomført. Så lenge de som holder intervjuet, ikke hører noen

klager på den som blir ansatt, antar man at ansettelsen var vellykket. Hadde man gått mere systematisk til verks, kunne valget mellom ulike kandidater vært større, og kanskje hadde vi ansatt en person som hadde prestert langt bedre enn den vi i utgangspunktet hadde ansatt. Man kan si at gode metodekunnskaper gir bedre personvurderinger.

Det er trolig derfor bruken og utviklingen rundt testbruk er økende. I Norge brukes det nå over 100 000 tester årlig. Den aller viktigste årsaken til å bruke disse testene, er at man ønsker å forutsi en persons jobbprestasjoner. Man ønsker å vite hvordan en person fungerer i jobben, nå og i fremtiden. Man bruker derfor kunnskap om personlighet og evner til å anslå hvilken kandidat som vil utføre jobben best – enten det handler om å selge programvare, lære opp skoleelever eller lede en bedrift.

William Brochs-Haukedal (2010) påpeker at i det norske markedet finnes mellom 40 og 50 ulike personlighetstester. Det Norske Vertitas i samarbeid med Norsk Psykologiforbund har utarbeidet en sertifiseringsordning for tester og testbrukere i Norge. Det er kun 6 av disse testene som er rettet mot yrkeslivet og anbefalt brukt i seleksjonsprosesser.

Hver dag må arbeidssøkere gjennomføre personlighetstester som ikke er sertifisert og derfor trolig ikke måler det de er ment å måle. Forøvrig er det fritt frem i Norge for bruk av personlighets- og evnetester i rekrutteringsprosesser. Testingen kan derfor bli utført og analysert av folk som har begrenset kunnskap om testbruk. En annen faktor som Haukedal påpeker er at treffsikkerheten blir lav når man ikke vet hva en skal se etter, eller hvordan en personlighetstest skal analyseres, eller arbeides ut i fra. Bruker man en test som er rettet mot psykiatri, vil ikke denne ha mye nytte for å predikere hvordan en person fungerer i yrkeslivet. En annen fallgrube ved personlighetstesting er at med en gang en person har avgitt et testresultat, så har man fått en “merkelapp”. Man tar lite hensyn til at mennesker forandrer seg. Samtidig påpeker Hunter og Smith (1998) at det foreligger omfattende vitenskapelig dokumentasjon for at bruk av psykologiske tester bidrar til å øke treffsikkerheten i en rekrutteringsprosess. Forutsetningen er imidlertid at man benytter tester som har dokumentert sin kvalitet gjennom vitenskapelige undersøkelser, og at de som benytter testene, har nødvendig opplæring og kunnskaper om disse.

Felles for alle metodene er at en ønsker å finne det individet med den rette personligheten som skal passe inn og lede en organisasjon på grunnlag av verdier, miljø og kultur og sammen med de andre ansatte skape verdier. Det er altså viktig å forstå hva personlighet er i arbeidet med seleksjon og utvikling, fordi det ofte er de individuelle forskjellene som virkelig skaper verdi.

Det fins mange seleksjonsmetoder for utvelgelser av ledere og ansatte, hvilken av disse metodene som egner seg best, eller hvilken man bør kombinere er ikke alltid et like lett valg.

Arbeidsbakgrunnen min gjennom ca 7 år som HR-konsulent har bestått i å leie min kompetanse ut til ulike selskaper. Jeg har bl.a arbeidet med organisasjons- og lederutvikling, kartlegging, lederrekruttering, rekruttering, utvikling og sammensetting av team, medarbeiderutvikling og kompetanseutvikling. Har også holdt ulike kurs bl.a. i kommunikasjon og bruk av tester i rekruttering. Noen av de bedrifter jeg har arbeidet i er Statens vegvesen, Polarinstituttet med rekruttering av team til Antarktisk, Media Nor, Bufdirektoratet, Rica Kjeden, Rimi, Kiwi etc.

Jeg er også sertifisert på yrkesrettede personlighetstester, evnetester, 360 graders kartleggingsverktøy, interestetester og teamkarlegging. Disse instrumentene er sertifiserte gjennom DNV og leveres av Cut-e Norge.

Min erfaring er at kunnskapsnivået er lavt både når det kommer til hvordan bedrifter velger å gjennomføre jobbintervjuet, referanseintervjuet og ved bruk av tester. Man opplever en kultur som mere dreier seg om å selekttere inn de individer som skaper mest verdi, samtidig som prosessen skal gjøres raskest mulig. Det er liten forståelse for at det er visse betingelser ved bruk av tester som er viktig, både i henhold til etikken, og ivaretagelsen av de kandidatene som blir testet. Dette viser at det trolig er en lang vei å gå for å få kunnskapsnivået rundt seleksjonsmetoder og gjennomføring av disse styrket. Det er også mange utfordringer til hvordan bruk og gjennomføring av personlighetstesting gjøres i Norge i dag. Man kan spekulere i om testing har noe for seg? Og ikke minst hvilke betingelser vi er avhengige av for å lykkes i utvelgelsen av kandidater.

Gjennom denne oppgaven vil jeg belyse utfordringer og fordeler ved bruk av de ulike seleksjonsmetodene. Siden variasjon er stor i Norge i forhold til hva bedrifter velger å ta med av metoder i seleksjonprosesser, blir hovedmålet å utvikle kunnskap rundt jobbanalyser, personlighet, jobbintervjuer og tester. Denne kunnskapen ønsker jeg kan brukes til å sette et større fokus på den "kulturen" som ligger i mange bedrifter, samtidig som den kanskje kan øke og fornye kunnskap i bedrifter som ønsker å styrke sine seleksjonprosesser.

Utgangspunktet er å bruke Hunter og Schmidt sin forskning på seleksjonmetoder gjennom deres analyser av 85 års forskningsresultater. Videre ønsker jeg å sette mere fokus på hvordan norske forskere som bl.a Skorstad, Grimsø og Iversen vurderer disse prosessene, og prøve å trekke inn litt fra mine erfaringer og observasjoner i arbeidet med seleksjon.

Problemstillingen er:

Hva er seleksjon? En kritisk drøfting av seleksjonsmetoder i bruk i norsk arbeidsliv.

Oppgavens struktur starter med jobbanalysen og vil også kort berøre annonsering, før jeg går grundig inn på ulike momenter med analysen. Videre blir jeg å se på ulike modeller som beskriver hvordan vi kan tolke personlighet, og hvorfor personlighet er viktig å avdekke ved rekruttering. Etter dette vil evne- og personlighetstester bli vurdert, både nytteverdi og valg av tester. Det vil også bli en grundig redegjørelse for hva evnetester er, og hva de måler. Avslutningsvis før diskusjonsdelen skal jeg se på ulike varianter av jobbintervjuet.

2.0 Hva er en jobbanalyse og hvorfor er den viktig i arbeidet med seleksjon?

Jobbanalysen er selve grunnmuren (starten) i rekrutteringsprosessen og er den fasen som har størst betydning for at rekrutteringen skal bli vellykket. Analysen gir svar på spørsmål som: Hva er de viktigste arbeidsoppgavene i jobben? Avklaring av hvilke krav som må settes til den personen som skal inn i stillingen, og avklaring av vurderingsmetoder. Eksempel om en skal bruke personlighetstester eller evnetester.

Stillinger endrer seg i stadig større tempo. Dette betyr at dagens jobb ikke er helt den samme som i går, og at jobben ikke vil være helt den samme i morgen som den er i dag. Kanskje må den gamle annonseteksten eller stillingsbeskrivelsen legges til side for å gi rom for nytenkning? Funksjonen til jobbanalysen er at den skal gi de nødvendige føringer for selve kravprofilen, dvs. Stillingsens spesifikke krav og kravene til den som skal fylle stillingen. Dermed har man også fått den nødvendige input til eventuell annonsetekst, søknadsskjema, intervjukskjema og skjema for referanseinnhenting. Senere kan kravprofilen brukes til kompetanse-baserte medarbeidersamtaler, kompetanseutvikling og prestasjons-vurderinger.

I arbeidet med å utarbeide jobbanalyser mener Grimsø, (2004) at flere ansatte i organisasjonen som kjenner godt til stillingen, bør involveres i utarbeidelsen. Disse vil prøve å finne ut hva som skal til for å gjøre en god jobb, og de blir tvunget til å reflektere over hvilke arbeidsoppgaver som er mest kritiske. Jobbanalysen kan også lede hen til refleksjoner hvordan en kan disponere egen arbeidsdag. Det er også vanlig å oppleve uklarheter rundt forventninger mellom leder og medarbeider når en jobber med jobbanalyser. De har ulike forestillinger om hvilke oppgaver som bør prioriteres. Disse uklarheter rundt hvilke arbeidsoppgaver som bør prioriteres, kan føre til ineffektivitet og dårlig trivsel for en nyansatt. I følge SHL og Future foundation (2011) påpeker de at det kan ta opp til 10 måneder før en nyansatt leder i Norden er 100% effektiv. Dette kunne da vært unngått hvis en på et tidlig tidspunkt har avklart forventninger til stillingen og personen.

En annen funksjon med jobbanalysen er at den kan gi ny viten til organisasjonen, og skape et grunnlag for videre arbeid internt, f.eks ved omdefinering av arbeidsoppgaver eller kompetanseutvikling. Forventningsavklaringer kan bli et tema som bringes videre, og jobbanalysen kan dermed være et godt utgangspunkt for evalueringsprosedyrer, medarbeidersamtaler, interne opprykk eller seleksjonsgrunnlag i omstilling eller i verste fall nedbemanning.

2.1 Hvilke metoder brukes for å innhente informasjon til jobbanalyser?

Det fins flere ulike metoder som brukes innenfor utarbeidelse av jobbanalysen. Disse er forskjellige på følgende måte:

- Hvilke type informasjon som samles inn
- Hvordan informasjonen samles inn
- Hvem den samles inn fra
- Hvordan informasjonen analyseres
- Hva informasjonen brukes til

(Skorstad, 2008. side 42)

Et problem er hvordan vi skal få tilgang til alle data som representerer en stilling. En av de metodene som kan brukes til dette er observasjon. Er det i en prosessindustri, kan en observere personer som arbeider ved eksempelvis samlebånd eller filme sekvenser. Denne metoden kan rammes av såkalte Hawthorne-effekter (dem som blir observert opptrer anledes simpelheten fordi de vet de blir observert). Denne metoden egner seg ikke til stillinger der arbeidsprosessene ikke er observerbare. En annen metode for å samle inn data er gjennom intervju. Denne metoden egner seg for de fleste stillinger og kan gjøres på mer eller mindre strukturerte måter. Man kan også velge om en vil involvere enkeltpersoner eller grupper. Denne metoden gir mye informasjon, men kan fort bli tidskrevende og stiller store krav til den som intervjuer. I følge Skorstad (2008) velger ofte de som blir intervjuet å beskrive atypiske eller dramatiske hendelser fremfor det som kan være en viktig del av jobben. Dette gjør at en kan miste enkeltaspekter ved jobben, eksempelvis rutineoppgaver.

Er det stillinger som krever at en må fremhente mye informasjon, kan en sende spørreskjema rundt til deltakere/ansatte. Informasjonen som kommer frem, gir ingen dybdeinformasjon fordi en ikke får stilt oppfølgingsspørsmål. En måte å hindre dette på er å spørre utforskende spørsmål som tvinger deltakerne til å utdype mere. I likhet med spørreskjemaer kan en bruke selvrapporing der de ansatte fyller inn informasjon i dagbøker på fastsatte tidspunkt. For eksempel med at de får et signal på mobiltelefonen eller en klokke. Metoden kan virke noe subjektiv, men gir på samme måte som spørreskjemaer mye informasjon. Rekrutteringsansvarlig må prøve å redusere informasjon ved på forhånd å lage gode instruksjoner.

Ut fra min erfaring, er det få av disse metodene som blir brukt. De ganger man henter inn informasjon til jobbanalyser gjøres dette i samarbeid med ledelsen i bedriften. De

metodene som er nevnt over er tidskrevende, og kan best utføres av en HR/personal- avdeling. Spesielt ved nye bedriftskulturer vil dette være relevant (Grimsø, 2004).

2.2 Andre metoder for innhenting av informasjon; Hva er Reportory grid?

Reportory grid ble utviklet av George Kelly i 1950 årene. Denne metoden brukes gjerne med ledere som informanter, fortrinnsvis ledere som er i en posisjon der de kan sammenlikne flere arbeidstakere. Dette gjøres ved at lederen setter flere arbeidstakere opp mot hverandre, for å sette ord på hva som skiller dem fra hverandre med hensyn til effektivitet. Et sentralt poeng er at Kellys begreper ga grunnlag for bipolare inndelinger av det miljøet vi beveger oss i til daglig (Skorstad, 2008). Mabon (2002) skriver det er vanlig å dele medarbeidere inn i tre kategorier. Fremragende, gjennomsnittlig og dårlig, basert på det repertoar av atferd de utviser. Deretter prøver man ved hjelp av analyser å avdekke spesielle kompetanser som skiller mellom de tre ulike gruppene. Iversen (2003) påpeker at dette er en teknikk som bare skal benyttes av personer som har spesiell opplæring og kjenner ulike analyseteknikker. En fordel med grid metoden er at den ikke legger noen bestemte føringer på informanten. Metoden er eksplorativ/utforskende og gjør at intervjuer ikke styrer informanten i noen bestemt retning. Det vil heller ikke føre til at intervjueren kommer med ledende spørsmål som kan virke begrensede på informantenes assosiasjoner, tankerekker og svar.

2.3 Kritiske hendelser (critical incidents)

På lik linje med Reportory grid baserer denne metoden seg på personer som har godt kjennskap til jobben. Amerikaneren Flanagan utviklet metoden i begynnelsen av 1950 tallet. Hensikten med metoden er ikke å utarbeide en fullstendig liste over alle arbeidsoppgaver som inngår i stillingen, men å identifisere den atferd som en dyktig medarbeider utviser i visse kritiske situasjoner (Kalke & Schmidt, 2000). Man ber ulike personer med god kjennskap til stillingen å beskrive konkrete kritiske situasjoner. Kritiske hendelser samles da inn i form av historier og anedokter om hvordan en person har taklet spesielt viktige begivenheter. Dette gjøres ved at en ber personer med inngående kjennskap til jobben om å beskrive eksempler på utfordrende situasjoner og om de har blitt løst på en god eller dårlig måte. En kritisk hendelse kan forstås som en uvanlig hendelse som har oppstått, og hvor resultatet av hendelsen har fått store konsekvenser. Ved å samle inn informasjon om hva som er nødvendig for å takle episoden, vil en kunne danne seg et bilde hvilke kompetanser som er avgjørende i jobben.

Dette kan også gjøres for positive episoder. Det som kan kjennetegne en kritisk situasjon er er:

- *Den beskriver en persons atferd, og det kommer klart frem hva personen gjorde og hadde ansvar for under hendelsen.*
- *Den omfatter atferd i situasjoner som skiller mellom de som gjør en fremdragende jobb, og de som gjør en mindre bra jobb.*
- *Den beskriver hva personen gjorde(eller ikke gjorde), og på hvilken måte atferden var hensiktsmessig eller mindre hensiktsmessig.*
- *Den beskriver situasjoner hvor den aktuelle atferd fant sted.*
- *Den beskriver det som skjedde (resultatene) som følge av den utviste atferd.*
- *Den er kort og omfatter ikke unødvendige detaljer.*

(Schmitt & Chan, sitert fra Iversen, 2003. s 56)

Oppsummert kan man si at ulempene med alle overnevnte intervjuguider er at dem primært retter seg mot kompetanseområder som har vært viktige frem til i dag for en stilling. Den tar ikke hensyn til fremtidige utfordringer som kan oppstå av ulike årsaker som endringer i eksempelvis: ledere, arbeidsmiljø, samfunn, konkurranse etc. Metodene kan også være tidskrevende. Både Reportory Grid og Kritiske hendelser er metoder som ble utviklet på 50-tallet og er noe jeg ikke har opplevd blitt brukt i noen seleksjonsprosesser. Uansett virker det som nye jobbanalyse-metoder baserer seg på mange av de samme grunnprinsipper som både “Grid og Kritiske hendelser” er bygd opp etter. Det er ikke uvanlig at jeg som konsulent stiller spørsmål om de kan ta utgangspunkt i den “beste ansatte” og tenke over hvilke personlighetstrekk som kjennetegner dem. På samme måte kan også de elektroniske analysene deles opp i bipolare inndelinger: “uvesentlig, ønskelig og essensielt” på samme måte som Mabon (2002) deler ansatte inn i: “fremragende, gjennomsnittlig og dårlig.” En annen likhet mellom moderne elektroniske jobbanalyser og Grid metoden er at begge ved hjelp av analyser prøver å avdekke/kartlegge spesielle kompetanser som skiller de ulike kategoriene. Det moderne jobbanalyser også vektlegger, er personlighet og atferd. Noe som tilsier at utviklingen av de elektroniske jobbanalysene baserer seg på Grid metoden, men er gjort enklere og innebærer flere komponenter(personlighet, atferd og kompetanse). Dette kan forklare hvorfor Reportory Grid metoden er lite brukt nå.

Kritiske hendelser identifiserer den atferd en dyktig medarbeider utviser i visse kritiske situasjoner. Dette vil i en moderne elektronisk jobbanalyse vises med at vi kartlegger

atferd som er viktig for en stilling. Arbeidsplasser og arbeidsoppgaver har utviklet seg siden 50-tallet og endringer skjer langt raskere i dagens samfunn. Det Flanagan påpekte med “kritiske hendelser”, kan nok i en moderne analyse tolkes som atferd som er viktig for å lykkes i en stilling. Man trenger altså ikke kartlegge kritiske situasjoner og løsninger så fremst dette ikke er viktig for stillingen. Kort oppsummert kan en konkludere med at moderne jobbanalyser har med seg komponenter fra “Reportory Grid ,Kritiske Hendelser”, observasjon, intervju og spørreskjema.

2.4 Hve er elektroniske jobbanalyser?

uvesentlig	ønskelig	essensielt
Misjon og strategi	Resultatfokus	Påvirkning
Innovasjon	Personalledelse	Nettverksbygging
Innitativ og ansvarlighet	Gjennomføring	Personaltutvikling
Fremtidsutvikling	Stabilitet	Systematisk tilnærming
Organisasjonsforståelse	Effektiv kommunikasjon	
Egenutvikling		
Analyse og vurdering		
Faglig ekspertise		

Elektroniske jobbanalyser er noe som i de senere år er blitt mer vanlig. Noen av fordelene med disse analysene er at de ofte er mindre tidskrevende enn de som er nevnt tidligere. Ikke bare gjør de elektroniske løsningene arbeidet rundt selve jobbanalysen lettere, men de kan i enkelte tilfeller kobles direkte til de personlige egenskapene som har blitt definert som sentrale i jobbanalysen. Eksemplet over viser snap-it, jobbanalyse som er levert av Cut-e Norge. Denne type analyse kan kjøres direkte av leder selv, eller av frittstående konsulenter. Gjerne sammen med leder eller ledergrupper. Denne typen analyse er ganske ny og ikke minst interessant. En annen fordel er at den kan vises direkte på overhead og man kan sitte sammen å velge de ulike atferd- og kompetansene. Utfordringen ligger som regel i å prioritere hva som er mest viktigst. Vanligvis fristes man til å velge ut flere enn seks

kompetanser, men her blir man tvunget av systemet til å velge, noe som i de fleste tilfeller gjør at en må kjøre gjennom analysen flere ganger. Dette gjør at man ikke får for mange kompetanser å intervjuer rundt. En person kan ikke være god i absolutt alt. De intervjuer rapportene som en kan ta ut etter denne type analyser, er etter min erfaring ikke tilstrekkelig i et intervju, men et meget godt supplement, gjerne som andregangsintervju. Videre kobles både kompetanse og atferd sammen mot en normgruppe og etter at kandidaten har tatt personlighetstesten, får man ut en matchskåre som indikerer om kandidaten passer for stillingen.

Så langt har vi sett at det finnes flere ulike jobbanalysemetoder til å definere hva som er viktig for en stilling. Betydningen av en god jobbanalyse i en rekrutteringsprosess, blir vi ofte først klar over når den er fraværende eller upresis. Den skal gi oss grunnlaget for en bedre prosess gjennom hele seleksjonen, og er den ikke godt utført, kan det bli vanskelig å skille mellom kandidatene. Beslutningsprosessen blir dårlig fordi det blitt fritt frem for subjektive meninger om hvem som skal ansettes. Eksempelvis hvis lederen blir sjarmert av kandidaten. Jobbanalysen og klare stillingskriterier hjelper oss å holde fokuset, skape struktur og få frem hva vi skal bruke tiden på, hva vi skal spørre om i intervjuet og hvilken test vi eventuelt bør benytte. Poenget er å få mest mulig informasjon om det som er relevant.

2.5 Hvilke andre utfordringer er det ved bruk av jobbanalyse?

Noen stillinger kan være vanskelig å gjennomføre overstående metoder på, og gir utfordringer til den som skal lage jobbanalysen. Eksempel vil arbeidet som taxisjåfør bedre kunne forstås og tolkes hvis en selv føler det på kroppen. Dette gir et veldig godt innblikk i arbeidsoppgavene, men forutsetter at jobben ikke krever for mye opplæring eller ekspertise. Felles for alle metodene er at en har kunnskap om hvordan en skal gjennomføre dem, og ikke minst hvordan en bør overføre informasjon slik at den blir brukt rett i henhold til den videre seleksjonsprosessen. Den krever også tid og at en eventuelt vurderer hvordan man kan bruke informasjonen til andre prosesser også (eksempel: omdefinering av arbeidsoppgaver, kompetanseutvikling, evalueringsprosesser, medarbeidersamtaler, interne opprykk eller seleksjonsgrunnlag i omstilling). Dette vil også gjøre det mere kostnadseffektivt.

Hvilken av metodene som fungerer best, eller valg av metode, kommer helt an på organisasjon og stillingen. Det kan også være vanskelig å skille mellom de ulike metodene i jobbanalysen. Ash (1980) påpeker at man gjør lurt i å velge mer enn en enkelt metode. Dette

gir oss et bredere og bedre vurderingsgrunnlag i spesifiseringen av de mest betydningsfulle arbeidsoppgavene, og hvilken kompetanse som samsvarer med disse kravene.

2.6 Hvor utbredt er bruken av jobbanalyser i Norge?

I Norge er bruken av jobbanalysen ganske liten og mange bedrifter unngår å bruke dem(http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Ny+standard+for+rekrutteringsprosessen.b7C_wtfMWL.ips). Grunnen til at vi i Norge ikke har noen utbredt bruk, kan være at organisasjoner/rekrutteringsbyrå ikke har kompetanse nok til å gjennomføre analysene (Øhrn, 2011). Det kan virke som bedrifter heller ikke skjønner nytteverdien.

HR Norge (2011) har sett i tidligere undersøkelser at arbeidet med jobbanalyser ofte gjøres mangelfullt (hvis det virkelig gjøres), og uten den nødvendige koblingen til resten av rekrutteringsprosessen. Uten en god jobbanalyse mangler man nødvendig informasjon om virksomhetens kompetansebehov, og valg av verktøy og metodikk blir tilfeldig. Før en skal benytte seg av en jobbanalyse, burde organisasjonen stille seg en del spørsmål i forhold til om de har den nødvendige kompetansen for å gjennomføre analysen og, hvordan de skal samle data, analysere og validere funnene. Det kan fort bli ganske store kostnader til gjennomføringen av jobbanalysen, noe som nok gjør at enkelte bedrifter velger den bort. Hvis en jobbanalysen er dårlig gjennomført vil den ha lav eller ingen verdi for en bedrift.

Jobbanalysen er selve grunnmuren i rekrutteringsprosessen og er den fasen som har størst betydning for om rekrutteringen skal bli vellykket. Det er mange bedrifter som slurver med dette arbeidet og bruker tidligere analyser, eller ingen i det hele tatt (Prien, Goodstein & Gamble, 2009). Det er derfor avslutningsvis i dette avsnittet viktig å understreke viktigheten av jobbanalysen og at bedrifter tar seg tid til å sette seg ordentlig inn i hva en jobbanalyse er, og ikke minst benytte seg av den.

3.0 Hvorfor er personlighet viktig å avdekke ved rekruttering?

Personlighet kan defineres som de ulike måtene individer tenker, føler, oppfører og håndterer ulike livssituasjoner på. Tanker, følelser og handlinger som en ser reflekterer et individs personlighet, har ofte tre kjennetegn. Det ene er at man ser på dem som komponenter av identitet som skiller den personen fra andre personer. Det andre er atferd som primært kan betraktes som ”indre” komponenter som styrer atferd, fremfor ”miljømessige” faktorer. Det tredje er at en persons atferd ser ut til å ”stemme/passe” til personligheten på en meningsfull måte og tilsier at vår indre personlighet er den som tolker, organiserer og strukturerer vår atferd. Man kan observere at mennesker oppfører seg likt over tid og i ulike situasjoner. Eksempel vil en person som er bestemt, sta og pratsom, være endel av hans karakteristiske ”personlighetstrekk” som i følge Caspi og Roberts (1999) vil være stabile over tid.

Michael. W Passer og Ronald E Smith (2001) skriver at personlighet er blitt tolket av ulike retninger i psykologien. Psykodynamisk, Humanistisk, Biologisk (trekkpsykologi), Behavioral, Kognitive og Sosiokulturelle perspektiver. Alle disse retningene har bidratt til ulike tolkninger av hva personlighet er, og hvordan den er satt sammen og fungerer. Når det gjelder testbruk ,er det vanlig å skille mellom to hovedretninger, trekkteorier og typeteorier (Skorstad, 2008). De fleste personlighetstestene som har blitt lansert, kan knyttes til en av disse. Jeg har derfor valgt å holde meg til disse to hovedretningene.

Mye av grunnlaget for at personlighetstesting tidlig ble interessant, var det faktum at ikke alle mennesker produserer like mye i en jobb, eller jobber like godt når oppgavene er like. Det er samtidig viktig å skille mellom personlighetstester og evnetester. Derfor blir det i dette avsnittet å konsentrere meg om personlighet, personlighetskartlegging og evnetester.

3.1 Hva er Typeteoriene?

Typeteoriene kjennetegnes ved at vi klassifiserer en person som en av flere personlighetstyper, ut fra de kjennetegn, eller den kombinasjon av karakteristiska, som han eller hun har. Typeteoriene kan relateres helt tilbake til Hippokrates som mente at mennesker består av fire personlighetstyper: melankolsk, optimistisk, aggressiv eller apatisk- avhengig av kroppstyper og sammensettingen av visse kroppsvæsker (Skorstad, 2008). Hippokrates tanker er selvsagt ikke brukt i dag, men kan likevel sies å være starten på typeteoriene. Carl Gustav Jung (Freuds venn og kompanjong før han brøt ut og utviklet sin egen “retning” “analytisk psykologi) jobbet ut fra at mennesker kunne klassifiseres innenfor et gitt antall personlighetstyper (Passer & Smith, 2001). Han utviklet en modell som beskrev fire ulike

personlighetstyper. Preferansene innefor disse fire personlighetstypene resulterte i at vi kan beskrives ved hjelp av 16 ulike personlighetstyper. Tester som er basert på Jung's teori er bl.a Myers- Briggs Type Indicator (MBTI) og Jungianske Type Index (JTI).

Kritikk av Jungs typeteori er at den representerer en reduksjonistisk tilnærming til virkeligheten, fordi den klassifiserer mennesker i begrensede kategorier og man blir "satt i bås." En annen kritikkverdig faktor med typeteoriene er fokuseringen på menneskelige likheter fremfor forskjeller. I rekrutteringssammenhenger er typeteoriene lite egnet, dette skyldes at det ofte er like store variasjoner innenfor kategoriene som mellom de forskjellige kategoriene. Til tross for denne kritikken av den typeteoretiske retningen, blir noen av testene brukt i Norge. MBTI og JTI brukes, men da mest i henhold til teamutviklingsprosesser. Dette kan skyldes testens intuitive språkdrakt som gjør at folk kjenner seg igjen i beskrivelsene de blir tildelt (Skorstad, 2008).

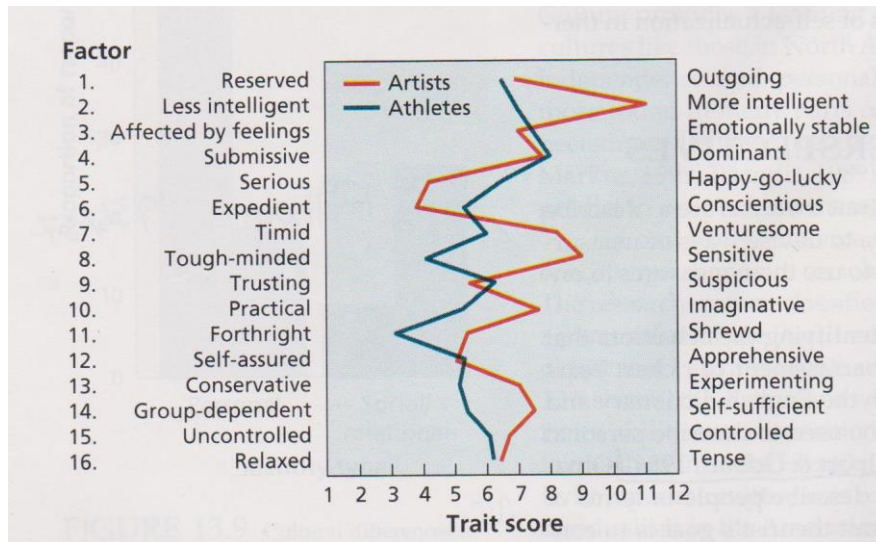
3.2 Hva er det Trekkpsykologiske perspektiv?

Det trekkpsykologiske perspektivet fokuserer på å beskrive og finne måter å måle individuelle forskjeller ved bruk av personlighetstrekk. Disse trekkene skal gjøre at en forstår og predikerer en persons atferd. De fleste, om ikke alle personlighetstester, er basert på akkurat denne målemetoden.

For de fleste teoretikere i trekkpsykologi er et hovedelement å sammenfatte alle trekk til målbare størrelser av "hovedtrekk," som kan måle individuelle forskjeller. Dette gjøres ofte ved hjelp av faktoranalyser der en identifiserer trekk av spesifikk atferd som korrelerer med andre trekk så mye at de kan brukes som et hovedtrekk for å måle ulike personligheter uten at det blir for omfattende. På grunnlag av assumpsjonen i trekkpsykologien har det blitt utviklet modeller som skal predikere menneskers personlighet.

Cattell's Sixteen Personality Factor.

Cattell's Sixteen Personality Factor utarbeidet av Raymond B. Cattell i 1965 (Passer & Smith, 2001). Cattell ba tusenvis av mennesker å vurdere (rate) seg selv på flere ulike atferdstrekk, og han fikk personer som kjente dem godt til å gjøre det samme. Alle disse dataene samlet han i faktoranalyser som gjorde at han til slutt kom frem til 16 personlighetsdimensjoner. Disse dimensjonene måler individuelle forskjeller og skaper en predikativ personlighetsbeskrivelse. Testen er ennå i bruk og finnes også i utgaver som tar for seg grupper eller team.



(Passer & Smith. 2001 s.556)

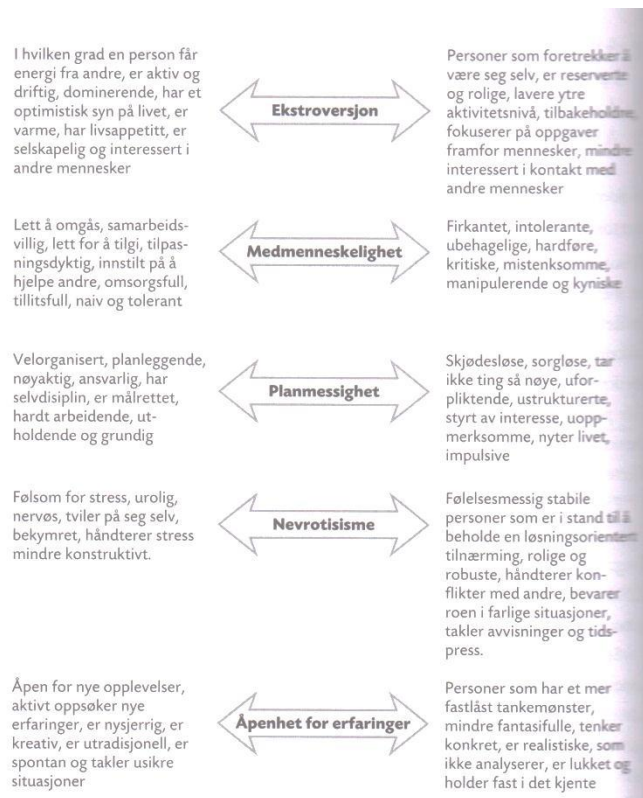
Cattell's modell har blitt kritisert fordi den aldri helt har blitt replikert. I 1971 gjorde Howart og Brown en faktoranalyse med alle personlighetstrekkene til Cattell og fant ut at 10 faktorer mislykkes i å relateres til "items" presentert i modellen (www.personalityresearch.org/papers/fehringer.html). Videre konkluderte Brown og Howart at 16 PF ikke måler de faktorer som de var ment å måle i de primære nivåene. Eysenck(1987) og Sell (1970) mislyktes også med å verifisere 16 PF, samtidig som reliabiliteten også har blitt diskutert av Schuerger, Zarella & Hotz, (1989) (Sitert fra www.personalityresearch.org/papers/fehringer.html).

Cattell's motargumenter for disse påstandene var at undersøkelsene ikke var gjort i henhold til hans metodikk. Kline og Barrett brukte eksakt Cattell's metodikk og greide bare å verifisere fire av de 16 primære hovedfaktorene.

Til tross for all kritikken av Cattell's hypoteser, har hans empiriske funn ledet veien til videre undersøkelser og forskning, som har gjort at man senere har kommet frem til modeller som The Big Five.

The Big Five.

Digman, McCrae & Costa mente at Cattell sin modell ble for komplisert og at den kan reduseres til 5 hovedtrekk (se modell under). Når en person er plassert på et spesifikt punkt på hver av de fem dimensjonene i en psykologisk test, atferdsskalaer/målinger eller direkte observasjon av atferd, vil en få frem det essensielle av personligheten.



(Skorstad. 2008, s122)

The Big Five har mottatt en del kritikk for at den inneholder for få faktorer og har åpnet mulighetene for en sjette og mulig sjuende faktor også (Larsen & Buss, 2002). I en kryss- kulturell studie fremkommer faktorer som innebærer ”ærlighet” og “ydmykhet”. Disse skulle være tilført fem-faktor modellen for å gjøre den mer forståelig og utfyllende. Videre studier har vist at også “personlig attraktivitet” kanskje er en mulig tilleggsfaktor til fem-faktor modellen.

I tråd med det Caspi og Roberts (1999) skriver, påpeker bl.a. Costa og McCrae (1997) at personlighetstrekk for voksne betraktes som ”oppsiktsvekkende robuste” og enkelte rapporterer at stabiliteten av personlighet øker med alder (Bloom, 1964. sitert fra Costa og McCrae, 1997). Det er altså størst sjanse for endring som ung (Lee og Hotopf, 2004, sitert fra Larsen og Buss, 2005), men selv for ungdom (18 – 19 åringer) rapporteres kun små til middels små endringer etter fire år (Ribins, Fraley, Roberst og Trzesniewski, 2001 Sitert fra Larsen og Buss, 2005). Ribins et al. (ibid.) presenterer også en stor oversikt over litteraturen om personlighetens stabilitet hos yngre. Endringer som rapporteres fra unge til voksen alder inkluderer i snitt noe økt samvittighetsfullhet (faktor III) og empati (faktor II), mens den emosjonelle stabiliteten (faktor IV) øker noe for kvinner (Srivastava, John, Gosling og Potter, 2003).

Man finner nokså svake sammenhenger mellom personligheten fra barndom til voksen alder, men McCrae et al. (2000) viser hvordan den konseptuelle sammenhengen er dyptgripende – spesifikt at ulike personligheter gir forutsigbart ulike utviklingsløp. I et livsløpsperspektiv kan man altså forvente noe endring i personlighet, særlig i ung alder, mens hovedtrenden er at personlighet betraktes som relativt stabilt, og at det har konsekvenser for jobbytelse og viktige livshendelser. Dette gjelder ikke minst de studier som er basert på Femfaktor modellen, Big Five (Barrick, Mount, 1991; Barrick, Mount og Judge, 2001; Digman, 1990).

Hvordan fungerer fem-faktor modellen som predikasjon på jobbutførelse.

Hurtz og Donovan (2000) forsket gjennom meta-analyser og kom frem til at uavhengig av jobbtype, er den mest valide prediktoren bevissthet (conscientiousness). Emosjonell stabilitet var også et trekk som kunne ha innvirkning på målingen av jobbutførelse.

Et studie av Jugde viser at hele 3 av trekkene i The Big Five som blir målt i barndommen, er predikative faktorer for å måle hvilken type jobb og inntektsnivå personen passer til (1999, sitert fra Schmidt & Hunter, 2004). På samme måte som Gregory m. Hurtz og John J. Donovan, påpeker også Jugde (1999) at bevissthet (Conscientiousness) er den viktigste, om ikke den eneste valide trekk-faktoren for å predikere jobbutførelse i ulike jobber. Det bl.a Hurtz, Donovan og Jugde påpeker er at det er viktig å måle og velge ut personlighetstrekk som er valide for måling av jobbutførelser. På mange måter kan fem-faktor modellen sies å være en god prediktor for å måle personlighet, men innenfor jobb er det med andre ord viktig å finne flere/sterkere faktorer som bedre måler effektiv utførelse av en jobb, slik at en øker treffsikkerheten til yrkesrelaterte personlighetstester.

Til tross for ulike trekkperspektiver har det gjennom validitetsstudier av Cattell's modell og modellen til Costa & McCrae kommet frem at The Big Five factors er den som er mest valide/henvist til i dag når det gjelder forklaring av personlighetstrekk. Trekkene i modellen har gjennom faktoranalyser funnet trekk-adjektiver i ulike språk og denne strukturen har også blitt funnet i ulike kulturer. Schmidt og Hunter påpeker at i de senere år har det meste av personlighetstesting blitt organisert rundt The Big Five og viser til at de fleste personlighetsmålinger rettet mot individer foruten psykopatologi, kan være subsumert under paraplyen til fem-faktor modellen. Dette gjelder selvsagt også utviklingen av personlighetstester.

Tross ulike meninger vedrørende opphav og antall grunnleggende personlighetsdimensjoner, har trekk- teoretikere gjort et viktig bidrag i identifisering, klassifisering og måling av stabile, varige personlighets disposisjoner. Noe av kritikken trekkteoretikere har fått er forklaringen av hvordan de ulike "trekk" samvarierer med hverandre og påvirker ulik atferd (Ahadi & Diener, 1989; Choca, 1992; Smith, 1990, sitert fra Passer & Smith, 2001). Forklaringer av personlighet skjer bare på grunnlag av trekk, og man vurderer ikke andre personlighetsfaktorer som også kan påvirke atferden man måler. Man kan si at trekkperspektivet har vært mere opptatt av å beskrive og strukturere personligheten, måle individuelle forskjeller (spesielt tester) i personligstrekk og predikere atferd enn å forstå de ulike underliggende psykologiske prosessene som produserer trekket. Innkluderer man andre retninger fra psykologien, er det vanskelig for trekk-teoretikere å forstå hvordan biologiske, psykodynamiske, kognitive og miljømessige faktorer kombinert bestemmer personligheten, og hvordan disse disposisjoner påvirker atferd hos mennesker.

Grunnen til at vi er opptatt av personlighet, er fordi man ved forståelsen av personlighetsteorier og bruk av personlighetstester er opptatt av hva folk får til å omsette i praksis (jobb/verdi). I følge bl.a Barrick & Mount (1991) viser de sterkeste sammenhengene mellom personlighetsmåling og jobbprestasjoner at 25 prosent kan forklares med utgangspunkt i personlighet (Schmidt & Hunter, 1998; Behling, 1998). Det er med andre ord minst 75 prosent av jobbpresentasjonene som ikke kan forklares ved hjelp av personlighetstester. Denne indikasjonen kan få oss til å spørre hvorfor man i det hele og store bruker personlighetstesting i en rekrutteringsprosess. Men ser man testene opp mot andre rekrutteringsmetoder som CV, tradisjonelle intervjuer og referansesjekk, er faktisk personlighetstestene betydelig mere treffsikre. Man kan aldri være 100 prosent sikre på at vi gjør en perfekt ansettelse, men man kan redusere sjansene for feilvalg. Det største utbyttet når en bruker personlighetstester er å kombinere med flere andre metoder som strukturete intervjuer, evnetester og sammen med en god jobbanalyse der kravspesifikasjonen (kriteriet, kompetanse og ønsket atferd) til stillingen er godt definert. Alle disse metodene vet vi gjør rekrutteringsposessen tryggere (Schmidt & Hunter, 1998; Skorstad, 2008).

4.0 Evnetester.

4.1 Hva er evner?

I følge Passer og Smith (2001) og Skorstad (2008) har Binet vært en viktig bidragsyter innenfor måling av generell intelligens. Det har blitt utviklet mange tester som tar sikte på å måle alt fra generell intelligens, men også mer spesifikke evner og ferdigheter. Forskning på dette området har blant annet dreid seg om det finnes en overordnet enkeltfaktor som er avgjørende for hvordan folk presterer, eller om det er flere ulike faktorer som spiller en rolle.

I beskrivelsen av hva evner er, lanserte Charles Spearman (1923) en G-faktor som han mente var relevant for all oppgaveløsning. Han var en pioner i bruk av faktoranalyser og observerte at skolekarakterer i ulike fag, slik som engelsk og matte, nesten alltid var positivt korrelert. Det samme fant han i noen av Binets intelligens-testelementer som innebar spørsmål om ordforråd, aritmetiske resonnement problem, og evnen til å sette sammen puslespill. Dette gjorde at Spearman konkluderte med at intellektuelle prestasjoner er delvis bestemt av "generell intelligens" (G-faktor), og delvis bestemt av hvilke spesielle evner som skal til for å løse den konkrete oppgaven. På grunnlag av dette hevdet han at G-faktoren var så viktig i praktisk talt alle oppgaver at den utgjorde den viktigste aspektet i intelligens. Denne generelle faktoren, en G-faktor, går under en rekke benevnelser, deriblant IQ (Intelligens Quotient) og GMA (General Mental Ability) (Iversen, 2003).

Louis Thurstone argumenterer for at det finnes flere typer spesifikke evner som er mer eller mindre uavhengige av hverandre (Skorstad, 2008 og Iversen, 2003). Han hevder at intelligens består av en rekke forskjellige faktorer, nærmere bestemt verbal forståelse, mekanisk forståelse, logisk resonnering, numerisk forståelse, hukommelse, spatiale evner og oppmerksomhet. Thurstone mente at personer kunne være dyktig på en av faktorene, uten å være god på en annen. Skorstad (2008) (Hunt 1997 sitert fra Passer & Smith, 2001) påpeker at dagens forståelse av evner ligger et sted midt mellom Spearmans og Thurstones standpunkt. Opprinnelsen til denne kom av Raymond Cattell (1971) og senere utvidet av John Horn (1985) til å utfordre Spearmans G-faktor til to korrelerte (rundt 0.50) men forskjellige evner. Den ene er "Krystallisert intelligens" som beskrives med hvordan vi bruker tidligere innlært kunnskap til å løse problemer. Krystallisert intelligens avhenger av evnen til å fremhente informasjon fra langtidshukommelsen (Hunt, 1997). Ordforråds- og informasjonstester er gode måleinstrumenter for krystallisert intelligens.

Den andre er "flytende intelligens" som beskrives som evnen til å resonnerer abstrakt, tenke logisk og bruke/håndtere informasjon fra korttidshukommelsen slik at nye problem kan

bli løst av forstanden. Ut fra dette vil erfaring påvirke i hvilken grad man bruker krystallisert eller flytende intelligens. F'eks tidlig i livet møter vi på mange "nye" problem, så flytende intelligens trengs for å løse disse utfordringene, men etter hvert som vår erfaringskurve vokser kan vi hente løsninger på våre utfordringer fra tidligere erfaringer eller langtidshukommelsen(eks kognitive skjemaer og informasjon) og vi bruker da krystallisert intelligens.

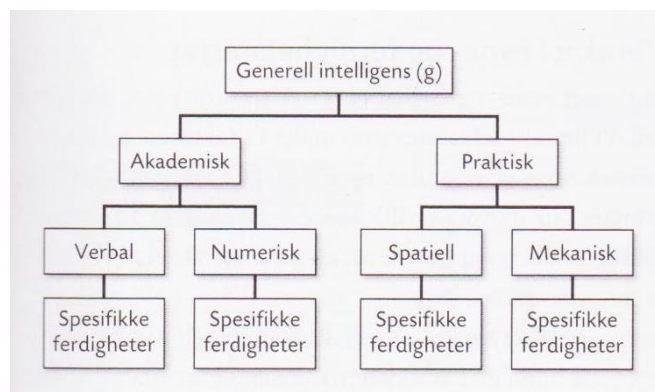
I 1985 forfektet Robert Stenberg et litt annet syn på hvordan vi behandler informasjon i hjernen. Han mente at intelligens var et instrument som hjelper oss å organisere tanker og handlinger i overensstemmelse med både indre behov og omgivelsens krav (Iversen, 2003). Intelligens, mente Stenberg, besto av tre typer komponenter; "metakomponenter" som ligger og styrer, "prestasjonskomponenter" som utfører det de får beskjed om av metakomponentene, og "læringskomponentene" som er hvordan vi tilegner oss læring. Som man ser er måling av intelligens ikke enkelt, og mange eksperter opererer i dag med modeller som tar hensyn til både en generell faktor (IQ eller GMA) og til mer spesifikke faktorer (evner og ferdigheter).

Skille mellom evner og ferdigheter kan forklares ved at evnene våre er noe som ligger latent og har et maksimumspotensial som ikke kan oversskrides, mens ferdighetene er noe vi kan trene og bli bedre på, (eksempel våre språkkunnskaper).

Evnetester måler de underliggende evner som åpenbart ikke ses ved direkte atferd, mens ferdighetstester måler ferdigheter på begrensede og spesifikke områder. Ferdigheter er generelt sett synlige ved observasjon av atferd.

Felles for evne- og ferdighetstester er at de viser god predikasjon i yrkessammenheng og gir nyttig tilleggsinformasjon til f'eks personlighetstester. De måler også den operative kompetansen, ikke den sosiale eller emosjonelle.

Vernon (1950) laget en modell som gjenspeiler det mangfold av evner og ferdighetstester som finnes.



(Skorstads, 2008. side 113)

I Norge finnes det evne- og ferdighetstester som tilsvarer alle nivåene i Vernons modell. Vi finner både tester som måler G-faktoren, og tester som måler mer spesifikke evner. Til tross for at evnetester langt bedre måler menneskelige forskjeller/nivå, er dem altså svært lite brukt i Norge. Testene tar liten tid å gjennomføre også (5 til 15 minutter). Min erfaring er at mennesker liker mye bedre å ta personlighetstester. Det virker som de synes det er spennende, og i tillegg skal en gjennomgå og diskutere de resultater som fremkommer. Dette gir kandidater mulighet til å bedre forstå og forsvare seg selv. Det er også vanskelig å selge inn bruken av evnetester til bedrifter, men tror på sikt om kunnskapen øker vil også bruken gjøre det.

4.2 Hva måler evnetester?

Det finnes en rekke ulike evne- og ferdighetstester på markedet. De ulike evne- og ferdighetstestene på markedet har det til felles at de skal avdekke en persons ferdigheter innenfor et begrenset område. Dette kan være språkkunnskaper, datakunnskaper, nøyaktighet, presisjon, mental kapasitet osv. Det sier seg selv at dersom vi ønsker å finne ut hvilke engelskkunnskaper en person har, kan dette effektivt gjøres ved å gi kandidaten en praktisk oppgave eller evnetest som måler akkurat dette. Evnetester, som for eksempel intelligenstest, vil i større grad kartlegge en persons generelle evner og utviklingsmuligheter. Tidligere antok så vel psykologer som legfolk at evner primært hadde betydning for hvordan folk presterte det på skolen eller universitet (Jencks, 1972, Sitert fra Skorstad, 2008). Man trodde at evner hadde ingen eller liten betydning ute i den "virkelige verden". Senere forskning (eks Schmidt & Hunter, 1998) tyder på at dette ikke er tilfellet. Mye taler for at evnetester er en av de mest sikre innenfor seleksjon (Schmidt & Hunter, 1998). Videre indikerer forskning at jo mer kompleks en stilling er, jo større er nytteverdien ved evnetesting (Skorstad, 2008). Til tross for all denne dokumentasjonen på nytteverdi, har det vært liten tradisjon for å benytte evnetester som en del av vurderingsgrunnlaget her til lands. Opinionen gjorde en undersøkelse for det Norske Veritas i 2006 som bekrefter dette, og påpeker at kandidater rapporterer at de opplever personlighetstester langt oftere enn evnetester

4.3 Hvilken nytteverdi har personlighets- og evnetester for organisasjoner?

I dette kapitlet skal jeg diskutere om personlighets- og evnetester har noe verdi for organisasjoner. Er det faktisk slik at man kan spare penger og skaffe mere effektive medarbeidere, eller er det mere kostnadseffektivt å bare bruke intervju og referanseintervju?

For å forstå hva en personlighets- evnetest skal avdekke må en forstå kompetanse som begrep. Kompetanse kan forklares som ”atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb”. Det ligger et potensial til grunn for kompetansen som er knyttet til personens personlighet, motivasjon, evner og kunnskap. De testverktøyene man har til rådighet for å vurdere kompetanse, kan også sies å følge denne inndelingen. Altså vil det som gjør oss i stand til å predikere hva en person vil gjøre i en gitt situasjon/jobb, være essensen av bruken av personlighets- og evnetester. Den økonomiske gevinsten greide Schmidt og Hunter i 1983 å påvise gjennom et stort studie og kom frem til 40% regelen. Den viser at en arbeider som produserer et gitt mål (1 SD) mer enn gjennomsnittet, vil gi en bedrift en fortjeneste på 40 % av lønnen i forhold til en arbeider som produserer på snittet. Et eksempel Martinsen (1999) gjorde som vurderte dette, var å se på ansettelser i offentlig sektor i USA. De har gjennomsnittlig 460 000 ansettelser pr. år og gjennomsnittlig er hver arbeidstaker i jobben i 6,52 år. Lønnen er gjennomsnittlig \$13.598. Validiteten for evnetester er 0.55. Det offentlige i USA kunne spart 15,67 milliarder dollar pr. år ved å bruke evnetester i sine rekrutteringsprosesser. Dette viser kun en stipulert besparelse ved bruk av evnetester, men i følge modellen under ser man ulike seleksjonsmetoders evne til å predikere jobbprestasjoner, også sammen med andre prediktorer (Iversen, testboka 2003 s. 69).

Utvalgsmetode	Validitet	Tilleggsvaliditet	Økning i %
IQ-test	0,51		
Jobbsimuleringsøvelse	0,54	0,12	24 %
Integritets-/personlighetstest	0,41	0,14	27 %
Pliktfølelse-/personlighetstest	0,31	0,09	18 %
Strukturert intervju	0,51	0,12	24 %
Ustrukturert intervju	0,38	0,04	8 %
Referanseintervju	0,26	0,06	12 %
Assessmentsenter	0,37	0,02	4 %

Etter Schmidt & Hunter, 1998, Table 1 : 265

Andre grunner for å velge tester i en rekrutteringsprosess, er problemer med det typiske jobbintervjuet (se under avsnitt 5). Ved å bruke psykometrisk testing kan en minske en del av disse faremomentene og ikke minst få et mer rett bilde av kandidaten man skal ansatte. Man kan utfra dette si at testing har en større verdi når en kombinerer metoden med andre metoder. Alene påviser bl.a ikke tester stort større validitet enn det et strukturert intervju vil gjøre.

4.4 Hvilken evne- og personlighetstester velges i Norge?

William Brochs-Haukedal skriver at det i Norge er mellom 40 og 50 ulike personlighetstester som brukes, og som ikke er sertifiserte (Ukeavisen Ledelse 9.april, 2009). Som tidligere skrevet er det nå 6 arbeidspsykologiske tester og en evnetest som er DNV-sertifiserte (OPQ32i, Shapes, Hogans Personlighetsinventorium, Master Person Analyse, B5-Plus og Scales). Det vil være naturlig at valget faller på en av disse, men siden kravene og kunnskapen er liten i forhold til hva denne sertifiseringer innebærer, er det også svært mange andre tester som ennå blir brukt.

Haukedal (2009) mener bruken slik den gjennomføres i Norge i dag, kan kalles et maktovergrep, fordi jobbsøkere må ta tester av ukjent kvalitet, og de vet heller ikke om arbeidsgiver kan det han driver på med. Kandidater må kanskje svelge dette i prosesser der det er mange søkere eller ved arbeidsledighet. I verste fall kan kandidaten mislike prosessen så mye at han /hun takker nei til stillingen. Det kan også være risiko for at et eventuelt arbeidsforhold starter med at arbeidstakeren har et dårlig forhold til arbeidsgiver. Man må være bevisst på at man etablerer en psykologisk kontakt i den metoden man bruker ved ansettelse. Dette er noe, i følge Haukedal det er liten bevissthet rundt.

Sertifiseringsordningen til DNV er en merkevare på hvilken tester en burde velge her i Norge, men dessverre er det alt for mange bedrifter som ennå bruker andre tester. Kanskje fordi de er vant til gjennomføringer av eksisterende tester, og tror de gir et korrekt bilde av kandidaten. Man kan ikke vurdere hvorvidt en test er god eller dårlig med bakgrunn i at folk vanligvis kjenner seg igjen. Dette skriver bl.a Øhrn og Iversen om og den kalles Banum effekten, dvs at folk kjenner seg igjen uansett resultat. F'eks administreres en test på en gruppe mennesker og man gir disse en tilfeldig og generell tilbakemelding som ikke har noe sammenheng med hvordan de har svart på testen, derfor vil rundt 80 prosent fortelle at dette stemmer svært godt, eller godt(horoskoper er også ofte bygd opp på denne måten). Bedrifter burde forholde seg til de retningslinjer og anbefalinger som både Norsk Psykologiforening og DNV gir.

5.0 Jobbintervjuet

I dette kapittelet vil jeg vurdere jobbintervjuet som seleksjonsmetode og diskutere fordeler og ulemper.

En av fordelene med intervju som metode er at man får møte kandidaten, og kandidaten får møte oss. Dette gir oss mulighet til å bygge gjensidig relasjoner, markedsføre organisasjonen og vurdere hvorvidt organisasjon og kandidat passer sammen. Eder og Ferris (1989) påpeker at det er flere fallgruver det er vanlig å gå i ved jobbintervjuer. Den lave validiteten for intervjuer har nok sammenheng med både passive og aktive vurderingsfeil vi begår når vi samler inn, mottar og behandler kandidatinformasjon.

En av de vurderingsfeilene som begås, er at intervjuere har ulik oppfatning av samme person. Dette kan ligge i at jobbanalysen er dårlig, eller som et kjent psykologisk fenomen, vi retter oss mot dem som er mest lik oss. Skorstad (2009) skriver at intervjueren kan se etter kloninger av seg selv, gjerne gjennom overfladiske ting som kjønn, alder, hudfarge, sosial bakgrunn eller utdanning. Informasjonen som også kommer frem i et intervju, kan føre til at intervjuerne fester seg med ulik informasjon i sin vurdering. Eksempel; noen vil legge merke til de kommunikative ferdighetene, mens en annen vil legge merke til den ikke verbale atferden. En annen grunn til at intervjuerne opplever en kandidat forskjellig, kan være at de ikke har forberedt seg godt nok i henhold til hvilken krav jobben setter, og hva de forventer av søkeren. Dette kan også føre til at beslutninger blir tatt på grunnlag av magefølelser og intuisjon. Forskning viser at det å basere seg på intuisjonen eller magefølelse gir tilfeldige resultater (Mayfield, 1964; sitert fra Skorstad, 2008). Ganske enkelt fordi intuisjonen er basert på den enkelte skjønn.

Dimberg og Thunberg (1998) skriver at andre feilvurderinger i intervju er at man baserer ting på førsteinntrykket. I en salgsstilling kan dette være viktig. Desverre bruker man ikke mere enn ca 40 sek til 1 minutt før en har dannet seg et førsteinntrykk, ofte basert på våre tidligere erfaringer (kognitive kart). Dette tilsier at vi ofte kan ta feil og selvsagt også bedømme personen deretter. Det samme gjelder emosjoner, det tar oss faktisk bare 1/3 av et sekund før vi merker/ser ulike emosjoner (sinne, glede etc).

Dette viser oss at fatter man beslutningen for tidlig uten å ha tilstrekkelig med informasjon blir objektiviteten dårlig. Det er derfor viktig å stille de spørsmål vi har planlagt, samle inn mest mulig nødvendig informasjon gjennom intervjuene, tester og etter dette fatte en beslutning.

Skorstad (2008) påpeker i sin bok, at man ofte overvurderer negative inntrykk. En søker som gjennomfører et akseptabelt intervju, kan bli utelukket på bakgrunn av

enkeltopplysninger som intervjueren ikke liker, og som får overskygge de andre inntrykkene samtalen har gitt. Eksempel: hvis en kandidat sier han/hun aldri har hatt noen personalkonflikt eller problemer i sin ledergruppe, kan dette selvsagt stemme helt, eller det er kandidaten som lyger og prøver å “selge seg inn”. Det er utelukkende opp til intervjueren/ere å bedømme og etterprøve denne informasjonen. Samtidig er min erfaring at enkelte som er med, eller holder intervjuer, liker å prate om de negative ting som kom frem under intervjuet i etterkant. De sammenligner kandidater med hverandre og ikke i tilstrekkelig grad jobbspesifikasjonen. Noe som viser at man kan tolke utsagn negativt uten å ha noen objektiv grunn til det.

Motsetningsvis kan positive enkeltfaktorer få større betydning enn den i utgangspunktet skulle ha hatt, og kan gjerne gjøre at vi på grunnlag av denne også vurderer andre situasjoner positivt. F.eks hvis en person er dyktig i friidrett, kan vi tendere til å tro at personen også er god til enkelte jobber. Hvordan denne effekten oppstår kan ligge i at vi ikke greier å skille en persons egenskaper uavhengig av hverandre, men snarere at hver enkel egenskap kan betraktes som en variabel som er avhengig av andre egenskaper (Lai, 2003). Dette kommer tydelig frem i intervjuer der en eksempelvis har en kandidat som er god på kommunikasjon. Man tenderer til å tolke veltalende personer som dyktige på andre områder også, uten at de nødvendigvis er det (Dipboye, 1992).

Har man først en sterk kandidat inne som leverer et godt intervju, så kan også dette påvirke hvordan vi opplever neste kandidat. Det er også lettere å velge den beste kandidaten i en gruppe av sterke søkere, enn i en gruppe med svake søkere.

Når en holder et jobbintervju sitter man med en ganske stor makt ovenfor de kandidater som kommer inn. De er gjerne nervøse og kan føle at mye står på spill. Det er derfor viktig at de som holder intervjuet må passe på hvordan de opptrer. Kandidater som er nervøse, observerer gjerne nonverbalatferd bedre (Dipboye, 1992). Får intervjueren inntrykk av at dette ikke er rette kandidat, kan dette føre til at intervjueren prater mindre, ser ned når kandidaten snakker, blir mer kjølig, viser mindre mimikk og blir mer kritisk. Hvis kandidaten merker dette, vil det ikke motivere til å prate. Det er viktig å behandle alle søkere likt, å lytte aktivt og virke interessert.

Det samme gjelder tolkninger av hva personen sier. Hvis f.eks en mellomleder har måtte forlate en bedrift grunnet nedbemanning, behøver ikke dette bety at kandidaten gjorde en dårlig jobb og ikke skulle være skikket til en lik stilling i en annen bedrift. Dette kalles ofte den fundamentale attribusjonsfeilen, som er at vi overvurderer forhold som har med personen å gjøre, samtidig som vi undervurderer forhold som har med situasjonen å gjøre, når vi skal forklare en persons handling (Dipboye, 1992).

Man skal heller ikke glemme at kandidaten vil sitte igjen med et inntrykk etter intervjuet, dette burde være positivt. Oppdager kandidaten at man ikke lytter eller er interessert, kan effekten av dette bli meget negativ, både fordi kandidaten trolig ikke vil søke ved en senere anledning, og fordi omdømmet kan påvirkes.

Den amerikanske forskeren Berman (1997) ramser opp noen stereotyper som nok også gjelder i norsk arbeidsliv og som også kan skape vurderingsfeil ved intervjuer.

- Velkledd og vakre personer er dyktige og vil lykkes
- Eldre kandidater er lite tilpasningsdyktige
- Yngre personer har ikke det som skal til for å påta seg et så stort ansvar
- Personer som har vært ute av arbeidslivet er ikke interessante kandidater
- Søkere som ikke har en markant lønnsvekst, skaper ikke resultater i jobben sin

(Skorstad, 2008. side 75)

Et punkt som Berman ikke tar med, men som kommer frem i det norske næringslivet, er kjønnsdiskriminering, eksempelvis antall kvinner i styrer og ledergrupper. Men sammenligner vi oss med andre vestlige land, ligger vi langt fremme. På andre områder har vi langt igjen. En undersøkelse av Moseng (2003) viser at hele 40 prosent av homofile ikke tør å fortelle om sin legning på jobben. I utvelgelsler fra lister med søkere, er det vanlig at kandidater med fremmedartede navn ikke blir innkalt til intervju (Noe jeg selv har erfart som konsulent i enkelte jobboppdrag).

Konklusjon er at alle disse faktorer er blundere som vi alle begår i større eller mindre grad! (Skorstad, 2008). Mye tyder på at en ikke kommer forbi intervjuet ved ansettelser, så målsetningen må da bli å gjennomføre intervjuene på best mulig måte. Som et ledd i dette må vi være bevisst på fallgruvene over, samt implementere rette form for intervjuetodikk og tester. Man kan si at forskningen til Hunter & Schmidt kan gi oss noen gode pekepinner på hvilken metoder som fungerer, og hvilke som ikke gjør det. Det første blir da å se på hvilken intervjuetodikk man bør velge, før en videre vurderer testens plass i en rekrutteringsprosess.

Ser man på de ulike intervjuetodikkene som blir brukt, viser forskning at strukturering av intervjuet øker validiteten (Schmidt & Hunter, 1998). I strukturerte intervjuer skiller man ofte mellom det "biografiske intervjuet", det "situasjonelle intervjuet" og det "kompetansebaserte intervjuet". Det første går på historikk, anamnese og rekkefølgen i historien, mens det situasjonelle intervjuet går ut på å spørre hva kandidaten gjør i ulike situasjoner. Det siste er kompetansebaserte spørsmål/intervjuform der man ser hvilken atferd kandidaten har i forhold til forhåndsvalgte kompetanser. Denne intervjuformen består av en

strukturert serie av spørsmål og alle kandidater får samme spørsmål. Man bør selvsagt bruke stillingsanalyse og definere atferd, kompetanse og motivasjon som kjennetegner suksessfulle kandidater. Det kompetansebaserte intervjuet drar veksel på en rekke elementer fra øvrige strukturert intervjumetodikk, og kan dels betraktes som en syntese mellom ulike tilnærminger. Likevel er det viktig å understreke at heller ikke denne metoden er uten svakheter. Saville & Holdsworth (1997) har skrevet styrker og svakheter med det kompetansebaserte intervjuet.

Potensielle Styrker:

- Spørsmålene baserer seg på jobbanalyse og vil derfor være direkte relevante for jobben.
- Intervjuet er rettferdig fordi alle kandidater får samme type spørsmål.
- Det kreves oftest mindre forberedelse, fordi det foreligger intervjuguider der det fremgår hvilke spørsmål som skal stilles, og hvordan svarene skal evalueres.
- Det kompetansebaserte intervjuet har høyere prediktiv validitet enn et ustrukturert intervju.
- Ved å benytte jobbanalysen som utgangspunkt vil den informasjonen som er samlet inn, lett kunne integreres med andre informasjonskilder (tester og simuleringsøvelser) som i et assesment-senter.

Potensielle svakheter:

- Intervjuformen er tidskrevende dersom mange kompetanser skal dekkes.
- Det kompetansebaserte intervjuet kan oppleves som rigid av den som blir intervjuet, ettersom spørsmålene er utarbeidet i forkant.
- Intervjuformen kan være uhensiktsmessig ovenfor mindre erfarne søkere (eksempel nyutdannede) ettersom spørsmålene ofte baserer seg på tidligere yrkeserfaring. (Skorstad, 2008, side 49-50)

En intervjuform som er blitt mere utbredt i det siste er semistrukturerte intervjuer og kan vurderes som en blanding mellom det situasjonelle og kompetansebaserte intervjuet. Her implementerer atferdsindikatorer i tillegg til de forhandsstrukturerte spørsmålene. Samtidig er det litt "løser" i forhold til hvordan man stiller oppfølgingsspørsmålene, og man kan gå utenfor hovedintervjuguiden. Her får alle kandidatene de samme hovedspørsmålene, men kan være fleksible i oppfølgingen. Vi kan da velge spørsmål ut fra hva kandidaten svarer. Denne

måten å intervju på vil virke mer som en normal og avslappet samtale enn et rent strukturert kompetansebasert intervju. Minuset er at man kan ende opp med å få mye informasjon som igjen gjør det vanskelig å skåre intervjuene i etterkant.

atferd i kunderelasjoner



anbefalte spørsmål	atferdsindikatorer
<input type="checkbox"/> Beskriv sist gang du overtalte noen i forhold til en prosedyre eller en ide. <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fikk du frem ideene dine? • Hvordan oppnådde du enighet? • Vil du gjøre dette annerledes neste gang? 	<p>Positivt</p> <input type="checkbox"/> overtaler andre og får dem på sin side <input type="checkbox"/> forhandler på en kompetent måte <input type="checkbox"/> er overbevisende i møte med innvendinger og motstand <input type="checkbox"/> påvirker andres meninger <input type="checkbox"/> har en trygg og overbevisende opptreden <input type="checkbox"/> er i stand til å underholde andre <input type="checkbox"/> er rask til å skaffe kontakter og bygge nettverk <input type="checkbox"/> forholder seg godt til ulike typer mennesker <input type="checkbox"/> er oppmerksom, omtenkstom og villig til å hjelpe <p>Negativt</p> <input type="checkbox"/> nesten ingen indikasjon på fomandlingsevne <input type="checkbox"/> er generelt motvillig til å overtale andre til å kjøpe noe <input type="checkbox"/> lykkes ikke i å endre andres syn og meninger <input type="checkbox"/> gir lett opp hvis han/hun møter motstand og uenigheter <input type="checkbox"/> ingen spesiell trygg og selvsikker opptreden <input type="checkbox"/> trenger lang tid for å etablere nye kontakter <input type="checkbox"/> er ukomfortabel sammen med mennesker han/hun ikke kjenner <input type="checkbox"/> finner det vanskelig å forholde seg til ulike typer mennesker <input type="checkbox"/> er ikke spesielt omtenkstom og oppmerksom
<input type="checkbox"/> Gi et eksempel på en situasjon hvor du måtte forholde deg til en annen persons tvil og forbehold. <ul style="list-style-type: none"> • Hva var hans/hennes forbehold? • Hvordan forholdt du deg til hans/hennes forbehold? • Hvor effektiv var du? 	
<input type="checkbox"/> Beskriv en nylig situasjon hvor du måtte ta kontakt med en annen person du ikke tidligere kjente. <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor var denne kontakten viktig? • Hvordan utviklet du forholdet? • Hvordan utviklet situasjonen seg? • Hva lærte du av denne hendelsen? 	
<input type="checkbox"/> Hva gjør det vanskelig å forholde seg til visse mennesker? <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke mennesker kommer du minst overens med? • Hvis det er noen du ikke kommer godt overens med, hvordan løser du dette? • Hva vil du gjøre for å forbedre en relasjon? 	

notater:

Det store spørsmålet da blir jo hvilken tilnærming vi skal velge, strukturert eller semistrukturert? Strukturert intervju er det mest treffsikre og effektive skal vi tro moderne forskere (Skorstad, 2008). Men samtidig vil dette være en vurderingssak for lederen eller konsulenten. Har man bare nyutdannede vil det være bedre å kjøre semistrukturert intervjuer grunnet fleksibilitet, men det skal også nevnes at med semistrukturerte intervjuer er det også viktig med erfaring (mere å holde styr på). Har man erfaring med strukturerte intervjuer, vil semistrukturerte intervjuer fortone seg som det mest naturlige i verden. Etter min erfaring må dette vurderes ut fra hvilken stilling man skal rekruttere personer inn i og eventuelt søkemassen (erfaring).

Som skrevet tidligere vil en trolig ikke komme utenom bruk av intervju i forbindelse med en ansettelse eller for den saks skyld i en utviklingsprosess. Utfordringen blir derfor å velge hvilken intervjuform og struktur en skal velge. Hva en velger avhenger ofte av stillingsnivået, og hvor mange personer som blir berørt av ansettelsen.

Andre seleksjonmetoder som brukes i vurdere og finne potensialet i personer er Assessmentsenter. Assessmentsenter kan være sammensatt på ulike metoder og kan inneholde flere seleksjonmetoder som: intervju, intelligensstest, personlighetstest og ulike jobbsimuleringsøvelser

5.2 Hva er Assessmentsenter??

Assessment center-metoden er en av de mest systematiske utarbeidete personaladministrative metoder. I mer enn 70 år har den vært under utvikling, fra den tyske hæren tok den i bruk ved utvelgelse av offiserer i tredveårene, og frem til dagens varierte bruk i arbeidslivssammenheng. Flere norske bedrifter bruker denne utvalgsmetodikken, bl.a Den norske Bank, Orkla, Radisson SAS og Choice Hotels Scandinavia. Metoden har spesielt fire trekk som karakteriserer den

1. Vurderingen skjer i grupper- flere personer vurderes samtidig og i samspill med hverandre.
2. Vurderingen foretas av grupper, flere observerer samtidig.
3. Det benyttes en rekke forskjellige metoder og teknikker, med særlig vekt på relevante situasjonsøvelser.
4. Metoden er spesielt benyttet i forhold til ledelsesfunksjoner.

(Grimsø. 2004, side 244)

De fleste assessmentsenter programmer som brukes i dag, er lite interessert i en persons forhistorie, den fokuserer heller på potensialet som ligger i ett individ. Man vurderer atferden i de problemsituasjonene gruppen stilles ovenfor. De gruppene som vurderer, har ofte ulike yrkesbakgrunner og kvalifikasjoner, ofte ledere og psykologer. Vurderingsgruppen skal også jevnlig byttes ut, men ikke så ofte at kompetanse går tapt og før neste gruppe har blitt gitt nødvendig opplæring. De hjelpemidler som brukes i assessment senter er objektive tester, ofte administrert fra en pc. Situasjonsøvelser slik som rollespill, problemløsning i grupper uten leder, der hensikten er å gjenspeile de reelle oppgavene som personen under vurdering aspirerer til eller vurderes for. Sosiometriske vurderinger der deltakerne rangerer de andre i gruppen med hensyn til deres bidrag til løsning, til å forene motsetninger, deres

aktivitetsnivå og engasjement o.l. Vurdeingen skjer ofte ved bruk av spørreskjema , hvor en også rangerer seg selv i forhold til de andre. Grunntanker bak et assessmentsenter er at hvis man kombinerer ulike metoder og foretar flere målinger av den kompetansen man er på utkikk etter, vil man få bedre utgangspunkt for å predikere jobbatferd.

Assessmentsentermetoden har i følge Schmidt og Hunter (1998) lav validitet (0,37) noe som innebærer at den ikke har stort større validitet enn et ustrukturert intervju. Metoden er tidskrevende og kostbar, derfor er det ofte bare de store pengesterke organisasjonene som kan etablere internt assessmentsenter. Mindre organisasjoner burde benytte konsulentbyråer som har dokumentert spesialkompetanse på området. Kaufmann (1999) påpeker at man kommer langt med å bruke enkle simuleringsoppgaver med gode personlighetstester, og et strukturert kompetansebasert tilbakemeldingsintervju . Denne metoden gir minst like høy validitet som et assessmentsenter, men er betydelig rimeligere.

Iversen (2003) påpeker at de fleste assessmentsenter bruker vanligvis både et intervju, intelligensstest, personlighetstest og ulike jobbsimuleringsøvelser. Dette er helt klart faktorer som styrker validitet, men det er viktig at de intelligensstester og personlighetstester som brukes har dokumentert sin kvalitet.

5.3 Hva er simuleringsøvelser?

Simuleringsøvelser kan brukes som en del av et Assessmentsenter, men også som en egen del av et jobbintervju.

Utgangspunktet er å skape en jobblignende situasjon for så å observere hvordan kandidaten behersker denne, dette er en effektiv måte å kartlegge en kandidats styrker og svakheter på. Når en vurderer hvilken øvelse en skal bruke, er det viktig å identifisere situasjonen for å se om stillingsinnehaveren behersker denne. De vanligste formene for simuleringsøvelser er:

- Prestasjonsoppgaver der kandidat får en del informasjon og etter en kort forberedelse skal komme med en løsning. Forslaget presenteres så for en gruppe mennesker.
- Innkurv-øvelse er en oppgave der kandidaten blir forelagt en kurv med dagens post. Deretter skal vedkommende gå gjennom denne, prioritere oppgavene og komme med forslag på løsninger på de ulike oppgavene.
- Gruppeøvelser kan benyttes for å kartlegge en kandidats mellom-menneskelige ferdigheter, hvilken rolle de tar i grupper eller hvordan de er i en "rolle".
- Vanskelige samtaler er en type oppgaver der kandidaten spiller leder og skal gjennomføre en samtale med en medarbeider som ikke presterer etter forventningene.

En forutsetning for at denne type oppgaver skal fungere og predikere fremtidig arbeidsprestasjoner er at man i forkant vet hva man skal observere. Kompetansene må være definerte på forhånd, og kun erfarne observatører med skåringsmalen burde arbeide med slike prosesser (Grimsø, 2004).

Det finnes også tester man kan administrere for innkurvøvelser. Dette gjøres direkte fra en pc og kan gjøres i slutten eller før selve intervjuet starter. En slik test tar kort tid å gjennomføre, og i tråd med det Schmidt og Hunter (1998) skriver (arbeidsprøver), har dem høy validitet når det gjelder predikasjon. Denne metoden er absolutt et godt supplement i en seleksjonsprosess. Metoden har også den høyeste predikasjonsverdi når det kommer til seleksjonsmetoden (0,54) (Schmidt & Hunter, 1998).

5.4 Hva er et referanseintervju?

Referanseintervju er en rutine for å sikre at opplysningene vi har om en søkers utdanning, erfaring og tidligere ytelser og arbeidsoppgaver er korrekte (Grimsø, 2004). Intervjuet kan i tillegg gi mere informasjon enn det vi i utgangspunktet hadde om personen. Det har hendt ved en del anledninger at referansepersoner jeg har ringt har pratet masse, og gitt mye mere informasjon enn det jeg i utgangspunktet hadde spurt etter. Når flere referansepersoner er oppgitt, er det primært de nyeste som er interessante, og da fra stillinger som er relevante i forhold til den stillingen det skal ansettes til (Grimsø, 2004). Et referanseintervju kan også avdekke negative opplysninger kandidaten ikke har fortalt noe om. Det kan også innhentes opplysninger om tidligere arbeidsgiveres og kollegers generelle inntrykk av kandidatens jobbprestasjon og jobbatferd. De fleste personer oppgir trolig referansepersoner som dem kjenner godt, og som de forventer snakker fint om dem. Dette kan nok være noe av årsaken til at referanseintervjuer har så lav validitet (0,26) (Schmidt & Hunter, 1998).

5.5 Testens plass i en rekrutteringsprosess.

Som tidligere skrevet er de vanligste utvalgsmetodene annonsering, intervju og referanseintervju. Et spørsmål som naturlig dukker opp er i hvilken rekkefølge de ulike utvalgsmetodene skal benyttes, og om det er hensiktsmessig å inkludere en test? Skal for eksempel tester benyttes i forbindelse med førstegangsintervjuet, eller skal man vente med testene til man har noen få finalekandidater igjen? Det er jo også en kjennsgjerning at det er kostnader forbundet med å teste en kandidat, og jo flere man tester, jo dyrere blir det. Jotun industrier bruker evnetester i alle sine rekrutteringer. Den første runden med over 800 søkere

ble gjennomført i 2007 (<http://www.webcruiter.com/no/Research/WebCruiter-Research-Quarterly/WebCruiter-Research-Quarterly-Q1-2008/Suksess-med-global-traineerekuttering-i-Jotun>) og resultatene var utelukkende positive. Skorstad (2008) og Iversen (2003) skriver i sine bøker, at hvilken metoder eller tester en skal bruke, vil variere fra stilling til stilling (eller prosess).

Hensikter er jo utelukkende å benytte en utvalgsmetode som gir oss best mulig grunnlag for å vurdere den enkelte individs styrker og svakheter, slik at vi med størst mulig grad av sikkerhet kan finne den kandidaten som er best egnet til jobben. Hvis en stilling innebærer gode engelskkunnskaper, vil det enkleste være å gi kandidatene en evnetest som måler akkurat dette. Man kan si at i en innledende fase er det viktigst å grovsortere kandidatene, noe som oftest gjøres ved å gå gjennom opplysningene som er gitt i søknadsbrev og CV, samt i neste runde å gjennomføre intervjuene. Hvis man vurderer å gjennomføre en evne- eller ferdighetstest, kan det være fornuftig å gjøre dette i en innledende fase og benytte den som en av de faktorene man legger vekt på ved grovsorteringen av kandidater (akkurat som Jotun). Når man da sitter igjen med en håndfull av kandidater som er faglig godt kvalifiserte, er det ofte naturlig å prøve å få et tydeligere bilde av kandidatens personlige egenskaper. Det er i denne fasen at en personlighetstest kan være nyttig.

I de fleste rekrutteringer skjer dette ved andre- gangs intervjuet (Iversen, 2003). Dette er også i tråd med at kandidater skal ha en tilbakemelding på de testene de har hatt, samtidig som det er mere kostnadseffektivt.

6.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg prøve å trekke ut viktige tråder av det som er presentert og videre drøfte disse. Gjennom denne delen vil jeg også dra inn litt fra mine erfaringer og observasjoner gjennom mange år som konsulent.

Det har gjennom denne oppgaven blitt belyst utfordringer og fordeler med de ulike seleksjonsmetodene. Vi vet at de mest brukte metodene i Norge er annonsering, intervju og referanseintervju. Målet var ikke bare å utfordre utførelsen av disse metodene, men også tilføre kunnskap rundt de andre metodene som Hunter og Schmidt (1998) publiserte. Det er også stor variasjon i hvordan seleksjonsmetoder gjennomføres i Norge. Kunnskap som kommer frem i denne oppgaven, kan sette et større fokus på seleksjonskulturen som eksisterer i mange bedrifter. Den kan kanskje også øke og fornye kunnskap i bedrifter som ønsker å styrke sine seleksjonsprosesser.

Det er viktig å poengtere at flere bedrifter i Norge er veldig flinke når det kommer til valg av seleksjonsmetoder og hvordan de gjennomfører seleksjonsprosesser. Noen selskaper (eks Statoil, Orkla, DNB) kan fungere som forbilder for andre selskaper. Disse bedriftene utbedrer sine metoder og tilfører god kunnskap rundt sine seleksjonsprosesser. Samtidig kan en ikke komme unna at det koster Norske bedrifter årlig 2,4 milliarder kroner i feilansettelser (<http://www.dn.no/karriere/article1783449.ece>), og at hele 9 av 10 bedrifter melder at de har gjort feilrekrutteringer. En feilrekruttering kan koste opp mot 500 000 kr eller mer. Dette har gjort det viktigere enn noen gang å belyse hvordan bedre kunnskap om ulike seleksjonsmetoder kan forbedre seleksjonsprosessene i Norske bedrifter.

Som vi ser fra teoridelen er de fleste seleksjonsmetodene komplekse og forskningen til Hunter og Schmidt gir oss absolutt en god oversikt over de ulike seleksjonsmetodene som er mest pålitelige. Hvordan man benytter seg av disse metodene er selvsagt avgjørende, og hver metode vil passe til sitt bruk, men likevel er det som vi ser til dels store svakheter ved mange av disse.

Jobbanalyse er som tidligere skrevet, ganske lite brukt i Norge, og ut fra mine egne erfaringer føler jeg det stemmer. Noe av grunnen er at de bedrifter jeg har arbeidet i, ikke har tatt seg tid til å vurdere stillingskriterier som atferd, kompetanse eller personlighet. Ofte bruker de stillingsannonsen som en mal på hva de er ute etter. De selskaper som bruker stillingsanalyser, velger ofte å benytte de samme analysene hver gang og er lite mottakelige for endringer. De gangene en har tatt med seg maler for jobbanalyser, og det bare har vært å fylle ut, har man i enkelte oppdrag fått en positiv erfaring. Spesielt i sammenheng med

strukturerte intervjuer som har basert seg på jobbanalysen. I den senere tid har det også vært lettere å selge inn web-baserte analyser som en bruker på prosjektor (avsnitt 2.4). Uansett er kulturen for bruk av jobbanalyser, slik jeg har opplevd det i noen år som konsulent, ganske lav. Når et selskap har gjort dette en gang, er det mer vanlig at de benytter analysene senere. Dette bekrefter at kunnskapsnivået i Norge er ganske lavt, med tanke på analysens verdi.

Forskningen til (Prien, Goodstein, Goodstein og Gamble, 2009) rundt jobbanalyser viser at feltet er omfattende, og Norske bedrifter burde sette seg ordentlig inn i metodikken før en starter arbeidet med å utarbeide og bruke en jobbanalyse. Flere bøker som Job Analysis (2009) og Lederboka (2008) har utarbeidet ulike "maler" for at man skal kunne starte med arbeidet rundt jobbanalyser i bedrifter. Prien et,al påpeker at det er viktig at malene er startpunkt for analysen, og at de videre må utarbeides etter bedriftens kontekster, miljø og den spesifikke stillingen det skal rekrutteres til.

En annen faktor som bedrifter burde vurdere, er om den ansatte som arbeider med analysen, kjenner arbeidsplassen godt nok? Burde man gjennomføre en del nye rutiner på hvordan analysene utarbeides og få mer informasjon om bedriftenkulturen? Her slurves det nok også i forhold til den tid ansatte har, men trolig også i forhold til kunnskap.

Når bedrifter har bestemt seg for hva slags jobbanalyse de har valgt, kommer naturlig nok spørsmålet om hvilken metode man skal bruke for å fremskaffe informasjon til analysen. Som skrevet i teoridelen (2,1) er det mange ulike metoder som kan brukes for å innhente informasjon til jobbanalysen. Her vil trolig det beste for en bedrift være å sette seg inn i hva de ulike metodene som bl.a intervju, Repotory Grid, kritiske hendelser og elektroniske jobbanalyser prøver å avdekke. Har man kunnskap om disse ulike måtene å fremhente informasjon på, er det enklere for bedrifter å velge den rette metoden. Denne metoden kan selvfølgelig være i kombinasjon med flere. Det er avslutningsvis viktig å poengtere viktigheten av å bruke en jobbanalyse. Den er selve fundamentet for at resten av prosessen skal gå bra. Bedrifter som ikke har kultur for dette, burde sette seg ordenlig inn i det, og har de selv ikke kunnskapen, kan det være lurt å leie inn en konsulent.

Forståelse av personlighet i en seleksjonsprosess er blitt viktigere enn noen gang. I tråd med teoridelen ser vi at psykologiske teorier, som bl.a typeteorier og trekkteorier, prøver å forklare og utdype hvordan vi kan predikere menneskers produktivitet i et arbeidsforhold, men det er fortsatt stor skepsis til bruk av evne- og personlighetstester.

Egne erfaringer baserer seg ofte på at personer i utvalgsgruppen selv har tatt personlighetstester og hatt en negativ opplevelse av dette. Det viser seg ofte at det er mange år

siden sist de tok en test, og de har også følelsen av at resultatet ikke helt stemte i forhold til deres personlighet. Utviklingen har vært stor de siste årene når det kommer til evne- og personlighetstester. Noen av dagens tester er adaptive (bl.a Cut-e) og endrer seg etterhvert som personene tar dem. Enkelte blir også målt mot en målrettet normgruppe(eksempel; ledere, nyutdannede, ingeniører osv) noe som vil gjøre at testen vil få en høyere validitet og reliabilitet.

Det er etter min erfaring også forskjell mellom offentlig/statlig og det private arbeidsmarkedet når det kommer til testbruk. Det private arbeidsmarkedet bruker det langt oftere og etterstreber å få mere kunnskap rundt bruk av tester i prosesser. Man kan spekulere på hvorfor det noen ganger er så stor forskjell mellom det privat og det offentlige? En av grunnene til dette tror jeg ligger i at den private sektoren er mere vant til endringer og ser mer på kost-nytte verdiene ved bruk av seleksjonsmetoder. De har trolig en høyere kunnskap om seleksjonsmetoder, og skjønner mer nytteverdien av at et individ kan “produsere” bedre.

Alle måleinstrumenter har sine begrensninger. Et måleinstrument kan være velegnet til et formål og totalt uegnet til et annet. Det er derfor nødvendig at bedrifter setter seg inn i hvordan instrumentet skal brukes og kjenner begrensningene. Det er også slik at alle måleresultater er belemret med feil (Nordvik, 1999. sitert fra Iversen, 2003). Måleresultater består alltid av en sann verdi og en målefeil (som både kan være positiv og negativ) og som kan gjøre at måleresultatet er både høyere eller lavere enn den sanne verdien. Derfor er det viktig at hvis vi skal ta en avgjørelse på grunnlag av et måleresultat, er det nødvendig at vi kjenner feilmarginene til måleinstrumentet.

Stanovich skriver i sin bok “What Intelligence Test Miss” (2009) at evne og personlighetstester ikke kan måle emosjoner som; kreativitet, interpersonlige evner, estetisk sensibilitet. Evner som innebærer bedømmelse og avgjørelser, er kognitive evner som er grunnlag for rasjonelle tanker og handlinger og kan heller ikke måles. Bedrifter som skal rekruttere personer inn i stillinger der dette er viktige, burde finne andre metoder enn tester for å få dette kartlagt.

Det er mange faktorer som gjør at en bedrift må vurdere bruken av tester, men på den andre side vil den trolig være et godt supplement i en rekrutteringsprosess. Den kan tilføre ny kunnskap rundt individer bedriften ønsker å kartlegge. Dette er ikke bare basert på forskning, men også egne erfaringer i prosesser der man ikke har greid å skille mellom kandidater. Som med enhver annen metode, er det også i forståelsen av personlighet og tester viktig at den/de som arbeidet med det, etterstreber god kunnskap og videreutvikling. Dette vil nok trolig gjøre at validiteten ved bruk av tester vil øke betraktelig. Har man ikke kunnskap rundt testbruk og

ønsker å implementere dette i en seleksjonsprosess, kan det være lurt å leie inn erfarne konsulenter. Dette kan skape kunnskap, men man bør sette spørsmål ved konsulentens utdanning/erfaring og vurdere den før en leier inn. Oppsummert kan man si at bedrifter kan ved å velge de rette tester (DNV-sertifiserte) ,sette seg godt inn i metodikken, og verktøyet trolig forbedre sine seleksjonsprosesser.

Intervju er som skrevet i teoridelen det som er mest brukt i Norge. I følge Rekrutteringsundersøkelsen til HR-Norge (2009) brukes strukturerte jobbintervjuer i 91,9 prosent av alle rekrutteringsprosesser i Norge. Dette viser oss at mange trolig vet nytteverdien med å kjøre strukturerte intervjuer. Men disse målingene kan også ha sine ulemper! F'eks er det mange måter å kjøre et strukturert intervju på. Man kan si at et intervju er strukturert så lenge man har satt sammen en strukturert intervjuguide. Man dette hjelper lite hvis vi ikke vet hva vi skal se etter, eller bare plukker spørsmålene tilfeldig ut fra intervjuguiden. Inntrykket mitt er at det slurves ganske mye, og at kunnskapsnivået baserer seg ofte på at folk har den oppfattelsen at "strukturete" intervjuer er bra for predikasjon i prosesser, uten å gå i dybden på hvordan prosessen best kan gjennomføres.

Egne erfaringer med intervjuer i både offentlige og private bedrifter viser at det er stor variasjon i hvordan denne seleksjonmetoden gjennomføres. Noen bedrifter bruker de samme intervjuguidene de har brukt i en årekke, mens andre tilstreber å fornye og forbedre. Kulturen rundt jobbintervjuer baserer seg også mye på bedriftens egne erfaringer, og individet som arbeider med prosessene. I enkelte tilfeller, der en kommer med forbedringstips til intervjuguider eller gjennomføringen, hender det at man må vise til forskning og artikler/bøker for at endring skal skje. I motsatt fall mister man jobboppdraget eller rett og slett blir sett rart på. Mange bedrifter har etter min mening (spesielt offentlige) gjort seg opp en mening om hvordan de skal gjøre seleksjonsprosesser, og viser til at dette fungerer bra for dem. De er lite endringsvillige og holder seg til det som er trygt og kjent.

Ut fra disse erfaringer burde bedrifter vurdere hvordan de gjør intervjuer. Det er ikke noe i veien med å være selvkritisk. Som vi ser fra teoridelen er det er altså mange fallgruver i det med å holde et intervju. Forørig burde bedrifter som jobber med intervju, sette seg inn i hvordan de gjennomfører et intervju, både i henhold til kommunikasjon og strukturering.

Når det kommer til valg av intervjutype, kan det for å øke validiteten være lurt for bedrifter å velge rett intervjuform. Gjerne sammensatt av ulike seleksjonsmetoder. Ser vi tilbake på forskningen til Hunter og Schmidt (1998) ser vi at den mest predikative faktoren er

arbeidsprøver, rett etterfulgt av strukturert intervju. Dette er begge seleksjonsmetoder som er lett å kombinere med andre metoder. F'eks kan bedrifter i et intervju tilføye en arbeidsprøve som retter seg mot oppgaver som er viktige for stillingen. Kombinasjonen av disse metodene øker validiteten med 24 prosent. Samtidig er det viktig å ha forståelse for at forskningen til Hunter og Schmidt viser oss hvilke metoder som er mest valide målt hver for seg (se avsnitt 5.0). Noe av kritikken som bedrifter burde være oppmerksomme på, er at de bare bruker to prediktorer, der den ene er GMA for å vise tilleggsvaliditet. Enkelte organisasjoner bruker gjerne flere seleksjonsmetoder, så det kunne være interressant å bruke en tredje prediktor. Man kunne også gjort målinger av ulike seleksjonsmetoder uten å bruke GMA, og fått et langt bedre innblikk i hvilken metode som gir de beste prosessene. Utgangspunktet for en slik måling i Norge kunne være å ta de seleksjonsmetodene som er mest brukt (annonse, intervju og referanseintervju) og målt validiteten. Man kunne også målt andre variabler ved å tilføre personlighetstester, Assesmentsentre eller andre metoder som vi vet brukes i Norge. Men før denne type undersøkelser blir gjort, er det viktig at bedrifter i Norge forholder seg til den forskningen som Hunter og Schmidt lanserte, denne gir oss en god pekepinne på hvilke seleksjonsmetoder bedrifter burde velge. Videre viser (s25) forskningen til Hunter og Schmidt at det er lurt å kombinere flere metoder. Dette påpeker også norske forskere som bl.a Grimsø, Skogstad og Iversen.

Spørsmålet om hvordan ulike seleksjonsmetoder kan forbedre seleksjonsprosesser i Norske bedrifter, vil nok være å øke den generelle kunnskapen. Det virker som enhver bedrift som ønsker å forbedre sine prosesser, burde stille seg kritisk til hvordan man tidligere har gjennomført sine seleksjonsprosesser og hvilket valg de har gjort i forhold til seleksjonsmetoder. Det finnes en ganske stor ukultur som nok noen bedrifter kjenner seg igjen i. Men det er nok en ganske stor prosess i det med å få etablert et allment syn på hvordan seleksjonsprosesser skal gjennomføres i Norge. Noen bedrifter må tørre å utfordre dagens metoder, eksempelvis kan det jo tenkes at bedrifter burde sette et større krav på hva de tar inn i f'eks helsevesenet eller stillinger som ligger på lavere nivå. Man vet at i disse jobbene er det mangel på arbeidskraft og ofte stor rotasjon i arbeidsstyrken. Likevel vil en mere omfattende seleksjonsprosess, gjerne med inkluderende tester kunne langt bedre avdekke om individet passer til stillingen. Ikke bare vil dette skaffe en bedre ansatt, men man vil trolig få en ansatt som basert på sin personlighet passer til jobben. Noe som igjen medføres trivsel og at den nyansatte blir værende lengre i jobben. Utfordringene for bedrifter når de bruker mindre pålitelige metoder, er at det er svært viktig å ta høyde for at vektingen av informasjon som innhentes med en svakere metode, også må vurderes deretter.

Stillinger på høyere nivåer (eks mellomleder, leder, folk med høy utdanning etc) kan på samme måte som stillinger på lavere nivå tilpasse sine seleksjonprosesser. Det er ikke å gjemme under en stol at stillinger på dette nivået ofte bruker betydelig større prosesser og tid. Samtidig er det ennå mye dårlig kunnskap og bedrifter gjør også på dette nivået desverre dårlige valg i henhold til seleksjonsmetoder og prosesser. Min oppfatning er at bedrifter burde etterstrebe å lage sine egne rekrutteringsprogram som er tilpasset etter det nivået som det skal rekrutteres inn til. Dette burde da innebære vurdering av jobbanalyse, intervjuform, og evt valg av tester.

Som skrevet i innledningen er det viktig å følge opp en seleksjonsprosess og vurdere om rekrutteringen var bra. Samtidig kan det være lurt for bedrifter som en del av et rekrutteringsprogram å lage avslutningsintervjuer (personer som har avsluttet sitt arbeidsforhold). Dette kan skape kunnskap om hvordan de opplever arbeidsplassen, lederen, intervjuet, oppfølging og arbeidsoppgaver etc. Tilbakemeldinger på slike intervjuer burde vurderes og ikke minst sammenlignes. Dette kan skape kunnskap om ting bedriften burde endre eller utvikle.

7.0 Konklusjon/oppsummering

Med utgangspunkt i problemstillingen: Hva er seleksjon? En kritisk drøfting av seleksjonsmetoder i bruk i Norsk arbeidsliv, vil jeg oppsummere teorien og drøftingen min.

Det kan være vanskelig innenfor denne type drøfting å gi en endelig vurdering av de ulike seleksjonsmetodene. Mange av metodene utvikler seg stadig vekk, og det kan være vanskelig å se nytteverdien og holde seg faglig oppdatert (mange av bøkene som berører seleksjonsmetoder er ofte utgitt i USA). Noen av mine tolkningene kan også sies å være subjektive da de er basert på egne erfaringer.

Det man har sett gjennom denne oppgaven er at bedre kunnskap om ulike seleksjonsmetoder trolig kan forbedre selskapsprosesser i Norske bedrifter. I denne prosessen har jeg følt det har vært viktig å fremheve fordeler og ulemper, slik at en tidlig kan skaffe seg overblikk i forhold til de utfordringer de ulike metodene kan gi. Noe er selvfølgelig viktig å lære seg gjennom lesing og tolkning, men mange av de metoder som er blitt presentert, lærer man bedre med å gjennomføre de. Er man kritisk i denne vurderingen og etterstreber bedre kunnskap om de ulike prosessene, tror jeg at Norske bedrifter vil oppleve både bedre tilbakemeldinger, ansettelsesprosesser og prosesser.

Det har også vært viktig for meg i denne oppgaven å utvikle og utfordre kunnskap som eksisterer i mange bedrifter. Dette føler jeg er gjort gjennom å bruke både egne erfaringer, eksempler og ulik forskning på fagfeltet. Forskjellen mellom privat og offentlig sektor er skremmende og fortsetter denne trenden vil det offentlige oppleve flere feilansetter og turnover, som igjen fører til økonomisk tap. Det er viktig for offentlig sektor, slik jeg ser det, å sette seleksjon på dagsorden og utvikle deres bedriftsømdømme og prosesser når det kommer til rekruttering.

Denne oppgaven har kun tatt for seg en bit av det store bildet som ligger i selskapsprosesser og seleksjonsmetoder. Det er nok en del faktorer som kunne vært mere belyst og som vil være godt egnet til videre undersøkelser og forskning. Kanskje spesielt rettet mot det Norske arbeidsmarkedet. De ulike metodene, jobbanalyser, personlighet, tester og jobbintervjuer, er hver for seg så komplekse at man kunne skrevet om bare en av disse. Men samtidig hadde en ikke greid i fremheve kompleksiteten i en hel seleksjonsprosess.

8.0 Referanseliste

Ash, R.A., & Levine, E.L., Benett, N. (1980); "*Exploratory comparative study of four job analysis methods*" : Journal of Applied Psychology, 65, Vol.5, 524-535.

Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991); "*The Big-Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*" : Personal Psychology, 44, 1-26.

Behling, O. (1998); "*Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?*" : Academy of Management Executive, 12, 77-86.

Caspi, A., & Roberts, B.W. (1999); "*Personality continuity and change across the life course: Handbook of personalit*" : New York: Guilford Press.

Digman, J.M. (1990); "*Personality structure: Emergence of the five-factor model.*" : Annual Review of Psychology, 41, 417-440.

Dimberg, U., & Thunberg, M. (1998); "*Rapid facial reactions to emotional facial expressions*" : Scandinavian Journal of Psychology, 39, 39-46.

Dipoye, R.L (1992); "*Selection interviews: process perspectives*" : Cincinnati. South-Western Publications.

Eder, R.W., & Ferris, G.R. (1989); "*The employment interview: theory, research, and practice*" : California. Sage Publications.

Fehring, H.M. (2009); "*Contributions and Limitations of Catell's Sixteen Personality Factor Model*" : Rochester Institute of Technology.

<http://www.personalityresearch.org/papers/fehringer.html>

Glennon, R. (2011); "*On-boarding for organisational growth*" : SHL og Future foundation. White paper. Thames Ditton, Surrey, KT7 0NE, UK

Grimsø, R.E. (2004); "*Rekruttering og utvalg av medarbeidere*" : 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Haukedal, W.B. (2010); "*Slakter personlighetstester*" :Ukeavisen ledelse. Oslo. Papiirutgave publisert 9 april. 2010.

Hunt, E. (1997); *"The status of the concept of intelligence"* : Japanese Psychology Research, 39, 1-11.

Hurtz, G.M., & Donovan, J.J. (2000); *"Personality and Job Performance: The Big Five Revisited"* : The American Psychological Association. Vol. 85, No 6, 869-879.

Iversen, O.I. (2003); *"Personlighet, rekruttering og utvalg"* : 1. utgave, Tiden Norsk Forlag AS.

Kahlke, E., & Schmidt, V. (2000); *"Job og personvurdering: Om at øge træfsikkerheden i personudvælgelse"* : København: Børsen Forlag AS.

Lai, L. (2003); *"Kompetanse- hva er kompetanse? I virksomheter som læringsarena: Når kompetanse skaper verdi"* : Arbeidsgiverforeningen Navo.

Larsen, R.J., & Buss, D.M. (2005); *"Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature"* : 2. Utgave, New York: McGrawHill Education.

Mabon, H. (2002); *"Arbetspsykologisk testning: Om urvalgsmetoder i Arbeidslivet"* : Stockholm: Psykologiforlaget AB.

Martinsen, Ø. (1999); *"Arbetspsykologisk testning: om urvalgsmetoder i arbeidslivet"* : Stockholm: Psykologiforlaget AB.

McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1997); *"Personality trait structure as a human universal"*: American Psychologist, 52, 509-516.

Moseng, B.U. (2005); *"Lesbiske og homophile arbeidstakere- en pilotundersøkelse"* : Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring. NOVA Skriftserie 3/05.

Passer, M.W., & Smith, R.E. (2001); *"Psychology, Frontiers and Applications"* : 1. utgave, New York: McGraw-Hill Education.

Prien, E.P., Goodstein, L.D., Goodstein, J. & Gamle, L.G.JR. (2009); *"A Practical Guide to Job Analysis"* : 1.utgave. San Francisco: Pfeiffer.

Rekrutteringsundersøkelsen (2009); *"Rekruttering som strategisk virkemiddel- potensial for forbedringer"* : HR Norge. Lysaker. www.hr.no

Schmidt, F.L., & Hunter, J. (2004); *General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance* : The American Psychological Association.

Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998); *"The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implication of 85 Years of Research Findings"* : The American Psychological Association. Vol. 124, NO. 2, 262-274.

Skorstad, E. (2008); *"Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling"* : 1. utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Skorstad, E. (2009); *"Jobbintervjuet- et slag i tomme luften"* : Ukeavisen ledelse. Oslo. Papirutgave publisert 6 mars. 2009.

Srivastava, S., John, O.P., Gosling, S.D. & Potter, J. (2003); *"Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change"* : Journal of Personality and Social Psychology, 84, 5, 1041-1053.

Stanovich, K.E. (2009); *"What Intelligence tests Miss: the psychology of rational thought"* : 1. utgave. USA: Yale University Press.

Øhrn, H. (2009); *"Faktaark: Bruk av psykologiske tester"* : HR Norge. Lysaker. www.hr.no

Øhrn, H., & Opedal, A. (2009); *Jobbsimulering og intelligenstester i rekruttering* : HR Norge. Lysaker. www.hr.no

Ørjansæter, E. (2008); *"Lederboka: hodejegerens beste tips"* : 2. utgave. Oslo: CappelenDamm.

Internett:

http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Ny+standard+for+rekrutteringspersonel1.b7C_wtfMWI.ips

<http://www.webcruiter.com/no/Research/WebCruiter-Research-Quarterly/WebCruiter-Research-Quarterly-Q1-2008/Suksess-med-global-traineerekruttering-i-Jotun>

<http://www.dn.no/karriere/article1783449.ece>

