



FORSVARSMATERIELL

***Kombinasjon av
utvalgsmetoder gir økt
treffsikkerhet***

Ole I. Iversen (Dr. BA)
strategisk rådgiver/førsteamanuensis

Kort om oss

VISJON:

Relevant og tidsriktig

MISJON:

Vi utruker Forsvaret

VERDIER:

- Integritet
- Respekt
- Ansvar

17

MILLIARDER

BUDSJETTTRAMME

FREMSKAFFE



~

250

PROSJEKTER

+



~

400

KONTRAKTER

1450

HØYT
UTDANNEDE

MEDARBEIDERE

FORVALTE



CV9030 SPV

~

49

HOVED-
SYSTEMER



LOGISTIKK- OG
STØTTEFARTØY

60 / 40

ANDEL SIVILE/MILITÆRE

UTFASE



F16



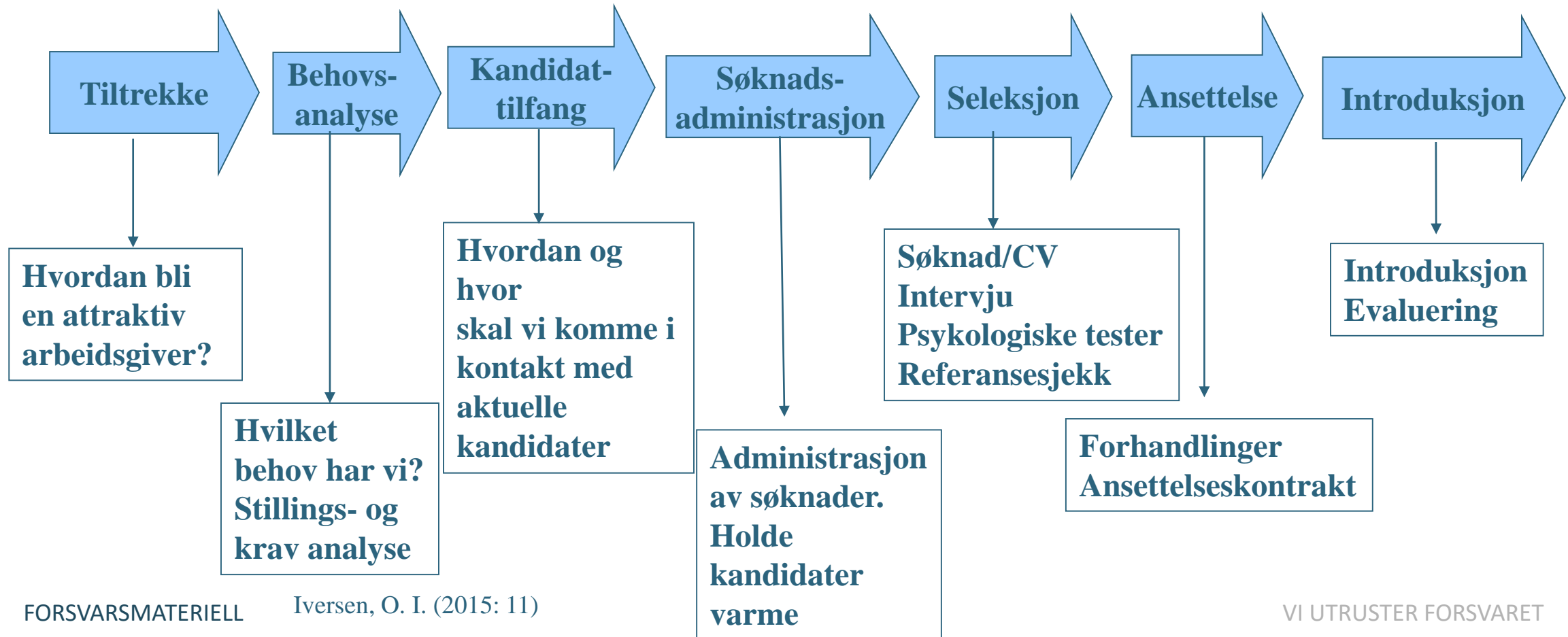
SEAKING



P3



Rekrutteringsprosessen



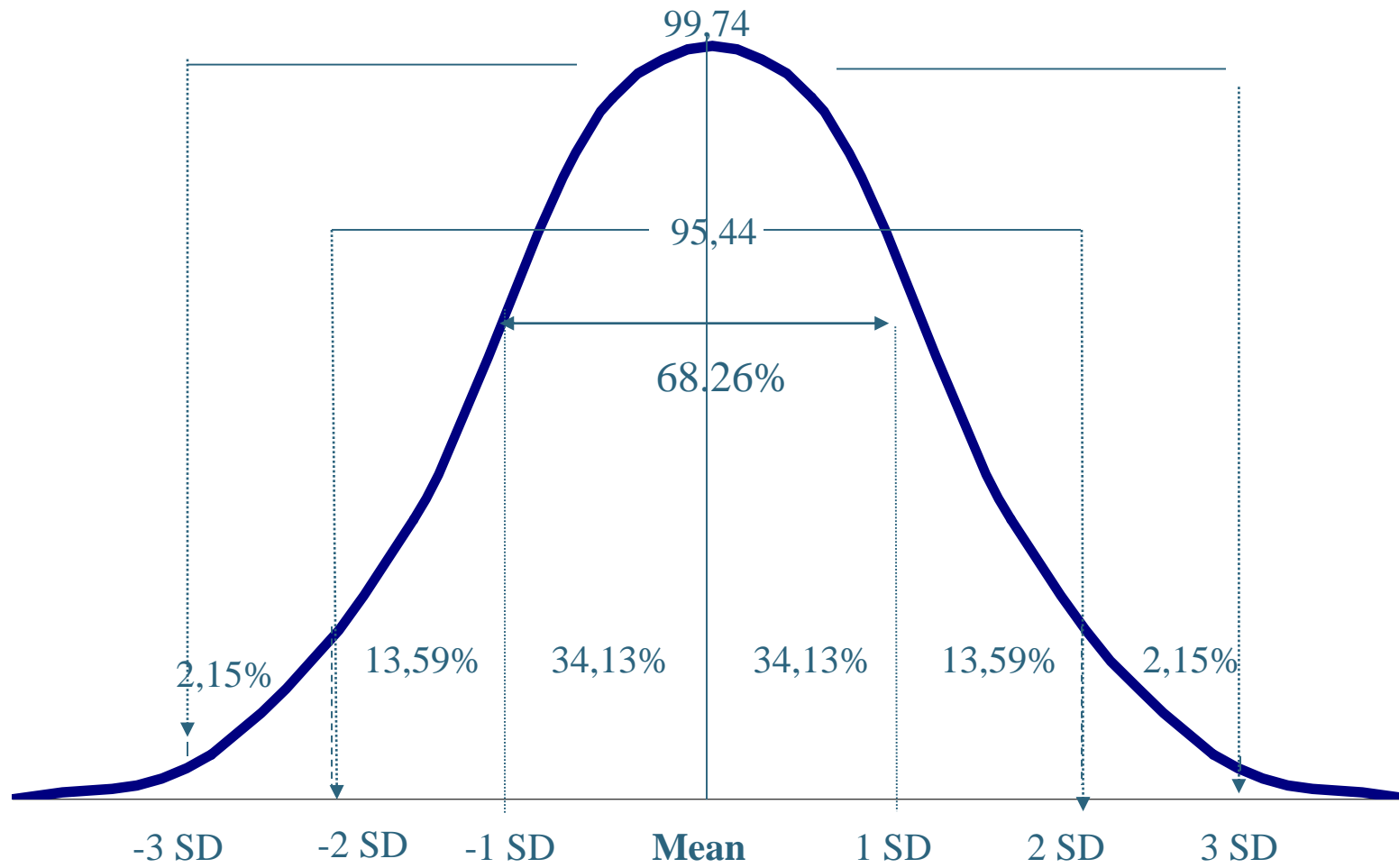
Rekrutteringsmetoder

- Godt dokumentert sammenheng mellom gode metoder og økonomisk gevinst for virksomhetene
- Rett person på rett plass ?
- De beste seleksjonsmetodene kan kanskje forklare 36% av jobbresultatene
- Intervjuet alene forklarer kanskje 25%





Normalfordelinaskurven





Utlysningstekst og søkermasse

- Ordene i annonsen påvirker hvem som søker på stillingen
 - Maskuline ord gir fler mannlige søkere, feminine ord gir fler kvinnelige søkere
(Askehave & Zetshen, 2014; Kopland & Yeomans, 2018)
- Annonser tiltrekker seg flere relevante søkere når de
 - beskriver virksomhetens kultur og verdier
 - de viktigste arbeidsoppgavene i stillingen
 - Stiller tydelige krav til utdanning og erfaring (Ganesan et. al., 2018).
- Annonser som er generelle og med uklare kompetansekrav kan skape urealisistiske forventninger om hva jobben går ut på (Kappes et. al., 2018).

Personlige egenskaper og ledereffektivitet

- Være tilstrekkelig smarte (ha tilstrekkelig IQ)
- Store humørsvingninger ingen fordel, jamt godt humør (emosjonell stabilitet, lav på nevrotisisme)
- Planmessig, samvittighetsfullhet
- Omgjengelighet, tilstrekkelig varme/utadvendt
- Dominerende/Gruppeorientert
- Selvinnsikt

Source: Martinsen og Glasø, 2013; Furnham, A. 2000, Salgado, 1997



Gode kommunikasjonssevner?



- Evne til å presentere foran en forsamling?
- Evne til å håndtere innvendinger og overbevise andre?
- God på en-til-en samtaler
- Evne til å uttrykke seg muntlig eller skriftlig?
- God lytter?

Tradisjonelle utvalgsmetoder

- Søknad/CV
- Intervju
- Evne- og ferdighetstest
 - Måler maksimal prestasjon
- Oppgaver og case
- Personlighetstest
 - Måler typisk prestasjon
- Referanseintervju





Prediktiv validitet (Schmidt & Hunter, 1998:265)

Utvalgsmetode	validitet	økning validitet	%-vis økning
Evnetester	0.51		
Arbeidsprøver	0.54	0.12	24%
Personlighetstest	0.41	0.14	27%
Strukturerte intervju	0.51	0.12	24%
Ustrukturerte intervju	0.38	0.04	8%
Referanseintervju	0.26	0.06	12%
Arbeidserfaring antall år	0.18	0.03	6%
Bio-data/CV	0.35	0.01	2%
Alder	-0.01	0.00	0%



Sammenheng mellom Bio-data og personlige egenskaper

Personlighetstrekk	Bio-data
Ekstraversjon	Tilleggsoppgaver under studiene, engasjement i studentforeninger og andre foreninger, tar initiativ til sosiale tiltak, tar gjerne lederoppgaver
Åpenhet for forandringer	Omfattende reisevirksomhet/utenlandsopphold, flerspråklig, varierte hobbyer, interesser og erfaringer
Samvittighetsfull/Planmessig	Gode karakterer, akademiske utmerkelser
Medmenneskelighet/varme	Deltakelse i frivillige organisasjoner som hjelper andre, er støttespiller/coach/veileder for andre

Fritt oversatt etter Waung et. Al., 2014: 240 – Table 1



Oppdatering

- Betydningen av situasjonsstyrke (Judge & Zapata, 2015)
- Nyere forskning tyder på at endringer i personlighetstrekk i voksen alder er mer vanlig enn før antatt (Kaufmann og Kaufmann, 2015)
- Linjeledere overvurderer sin egen evne til å gjøre gode vurderinger av kandidatene basert på informasjon innhentet gjennom ustrukturerte intervjuer (Kausel et. al., 2016).
- Fordel dersom de samme rekruttererne som gjennomfører intervju av alle kandidatene (Morris et. al., 2015)



Oppdatering II

- Ustrukturerte intervju kan ha direkte negativ påvirkning på prediksjonskraften (Kausel et. al., 2016)
- Kombinasjon av evnetest og ustrukturert intervju gir lavere prediktiv validitet enn evnetest alene
- Testing over nettet
- Personlighet godt etablert
 - Responsen påvirkes i liten grad av format eller medium
- Evnetester
 - Mobiltelefon gir dårligere resultat (Dickter et. al., 2017).

Nye utvalgsmetoder

- Videobasert intervju (Chapman & Rowe, 2001; Van Iddekinge et. al., 2006)
 - Stadig mer aktuelt, lav pris, god kvalitet, sparer reisekostnader
 - Har både fordeler og ulemper
 - Reduserer tilgang på non-verbal kommunikasjon
 - Krever høy grad av struktur
 - Alle kandidater bør gjennom samme prosess





Nye utvalgsmetoder

- Spillbaserte tester (gamification) (CEB/SHL, 2017)
 - Tradisjonelle utvalgsmetoder med ett eller flere spill-elementer
 - Reelle spill utviklet med formål å kartlegge kandidatens kompetanse innenfor et område
 - Ligner mye på andre dataspill, litt usikkert hva de egentlig måler, manglende vitenskapelig dokumentasjon
 - Multimedia-simuleringer
 - Det skapes et virtuelt jobbmiljø der kandidaten må håndtere jobbrelevante utfordringer
 - Manglende vitenskapelig dokumentasjon, bør ikke brukes til utvalg, kan brukes til opplæring
- Kunstig intelligens overtar større deler av prosessen i fremtiden?
(Heric, 2019)





Referanser

- Askehave, I. & Zethsen, K. K. (2014). Gendered Construction of Leadership in Danish Job Advertisements. *Gender Work and Organization*, 21, 6: 532-545
- CEB/SHL (2017). The Rise of Talent Assessment Technology: Potential Benefits and Demonstrated Usefulness. Gartner Inc
- Chapman, D. S. & Rowe, P. M. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interview evaluations in the employment interview: A field Experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 279-298
- Dickter, D. N. (2017). The Evolution of E-selection. Chapter 13 in *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work*. John Wiley & Sons Ltd
- Ganesan, M., Suresh, P. A. & Esther, P. G. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, 37, 5: 425-438
- Heric, M. (2019). HR new digital mandate. Bain & Company. Nedlastet fra <https://www.bain.com/insights/hrs-new-digital-mandate/>
- Hogue, M., Levashina, J. & Hang, H. (2013) Will I Fake It? The Interplay of Gender, Machiavellianism, and Self-monitoring on Strategies for Honesty in Job Interviews. *Journal of Business Ethics*. 117:399–411
- Judge, T. A. og C. P. Zapata, C. P. (2015). The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance. *Academy of Management Journal Article*, 58, 4: 149-1179
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget. Bergen
- Kappes, H. B., Balcetis, E. & De Cremer, D. (2018). *Motivated Reasoning During Recruitment*. *Journal of applied Psychology*, 103, 3: 270 - 280
- Kausel, E. E., Culbertson, S. S. & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 137, 27-44
- Koch, A. J., D'Mello, S. D. & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1: 128-161
- Koplund, S. & Yeomans, S. (2018). Gendered Constructions of Leadership in Norwegian Job Advertisements. MSc-Thesis, Handelshøyskolen BI.
- Lee, S. Y., Pitesa, M., Thau, S. & Pillutøa, M. M. (2015). Discrimination in selection decisions: Integrating stereotype fit and interdependence theories. *Academy of Management Journal*, 58, 3: 789-812
- Moris, S. B., Daisley, R. L., Wheeler, M. & Boyer, P. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Assessments and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1: 5-20.
- Roth, F. L., Craig, A. B., Switzer, F. S. & Schippmann, J. (1996). Meta-Analyzing the Relationship Between Grades and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 61, 5, 548-556
- Waung, M., Hymes, R. W., Beatty, J. E. (2014). The Effects of Video and Paper Resumes on Assessments of Personality, Applied Social Skills, Mental Capability and Resume Outcomes. *Basic and Applied Psychology*, 36:238-251
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Roth, P. L. & Payne, H. S. (2006). Comparing the Psychometric Characteristics of Ratings of Face-to-Face and Videotaped Structured Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 347-359
- <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=likestillings- og diskrimineringsloven>