



# Høgskulen på Vestlandet

## ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	29-04-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	2022 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	13-05-2022 14:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 ØMF190 1 MA1 2022 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	Tina Åsgård		

### Deltaker

<b>Naun:</b>	Elisabeth Larsen
<b>Kandidatnr.:</b>	454
<b>HVL-id:</b>	170763@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

Egenerklæring \*:  Ja  
Jeg bekrefter at jeg har  Ja  
registrert  
oppgavetittelen på  
norsk og engelsk i  
StudentWeb og vet at  
denne vil stå på  
vitnemålet mitt \*:

### Gruppe

**Gruppenaun:** (Ikke satt)  
**Gruppenummer:** 22  
**Andre medlemmer i gruppen:** Henriette Tuft Larsen, Nora Særsten Stien

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei



## BACHELOROPPGAVE

### Kunsten å teste

En kvalitativ studie om bruk av arbeidspsykologiske tester for å hindre feilrekruttering.

### The art of testing

A qualitative study of how the use of work psychology tests can prevent incorrect recruitment.

Elisabeth Larsen, Henriette Tuft Larsen og Nora Særsten Stien

Administrasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Tina Åsgård

10.05.2022

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

**Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside**

<i>Tittel:</i> <i>Norsk: Kunsten å teste</i> <i>Engelsk: The art of testing</i>	<i>Dato: 10.05.2022</i>
<i>Forfatter(e): Elisabeth Larsen, Henriette Tuft Larsen, Nora Særsten Stien</i>	<i>Antall sider u/vedlegg: 65</i>
	<i>Antall sider vedlegg: 8</i>
<i>Veileder: Tina Åsgård</i>	<i>Institutt/Campus: Institutt for økonomi og administrasjon</i>
<i>Fordypning: Administrasjon og ledelse</i>	
<i>Merknader:</i>	
<i>Kontaktvirksomhet (evt. anonym)</i>	

*Sammendrag:*

Arbeidspsykologiske tester i rekrutteringsprosessen har blitt brukt oftere de siste årene for å forsøke å få ned andelen feilansettelser og hindre feilrekruttering. Feilrekruttering og feilansettelser er vanskelig å tallfeste, men det er en bred oppfatning av at dette er en kostbar affære. Vi har derfor utelukkende satt søkelys på bemanningsbyråer og bedrifter som benytter arbeidspsykologiske tester og har intervjuet informanter i både bemanningsbyråer og bedrifter.

Arbeidet baseres derfor på de respektive informantenes bruk av arbeidspsykologiske tester og oppfatninger av hva feilrekruttering er, hvordan en rekrutteringsprosess foregår hos dem, hvordan de benytter seg av arbeidspsykologiske tester og tolkning av testene opp mot hvilken kandidat de velger å ansette eller anbefaler å ansette.

Oppgaven vår er en kvalitativ studie av hvordan arbeidspsykologiske tester brukes for å hindre feilrekruttering. Vi har basert oppgaven på seks informanter, hvor tre er ansatt i et bemanningsbyrå som jobber med rekruttering på fulltid, og tre er ansatt direkte i bedrifter som jobber med rekruttering ved behov. Datamaterialet som ble avdekket under intervju av informantene ble diskutert opp med teori om rekruttering og arbeidspsykologiske tester, som er det teoretiske grunnlaget for studien.

Det er store likheter mellom rekrutteringsprosessene til informantene og deres oppfatninger av hva som kan føre til en feilansettelse. De fleste forholder seg til arbeidspsykologiske tester som et tilleggsverktøy under rekrutteringsprosessen, mens andre vektlegger det i større grad.

*Stikkord:*

Arbeidspsykologiske tester	Feilrekruttering	Rekruttering
----------------------------	------------------	--------------

Work psychology tests in the recruitment process have been used more often in recent years, as a result of trying to reduce incorrect employment and prevent incorrect recruitment. Incorrect recruitment and incorrect hiring are difficult to quantify, but there is a broad perception that this is an expensive affair. We consequently focused on staffing agencies and companies that use work psychological tests and have interviewed informants in both staffing agencies and companies.

The assignment is therefore based on the respective informant's use of work psychological tests and their perceptions of what incorrect recruitment and incorrect employment is, how a recruitment process takes place with them, how they use work psychological tests and interpretation of the tests against which candidate they choose to hire or recommend hiring.

Our thesis is a qualitative study of how work psychological tests are used to prevent incorrect recruitment. We have based the task on six informants, where three are employed in staffing agencies that works with full-time recruitment, and three are employed directly in a company and who work with recruitment when the company requires so. The data material that was revealed during the interview of the informants, was supported by theory about recruitment and work psychological tests, which is the theoretical framework for the study.

There are great similarities between the recruitment process of the informant's and their perceptions of what can lead to incorrect employment. Most think of work psychology tests as an additional tool during the recruitment process, while others may emphasize it to a greater extent.

*Keywords:*

Work psychology tests	Recruitment	Incorrect recruitment
-----------------------	-------------	-----------------------



Fylles ut ved å klikke på boksene til høyre i skjemaet		
1.	Jeg/vi erklærer at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ikke har vært brukt til annen eksamen</li> <li>- ikke refererer til andres arbeid uten at dette er oppgitt</li> <li>- ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at dette er oppgitt</li> <li>- har alle referansene oppgitt i litteraturlisten</li> <li>- ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høyskoleloven</a> §§4-7 og 4-8, samt <a href="#">Forskrift om eksamen §10</a> .	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at høyskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høyskolens studieforskrift	<input checked="" type="checkbox"/>



## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en treårig bachelorutdanning i økonomi og administrasjon, med fordyping i administrasjon og ledelse. Vi er tre studenter som ble kjent med hverandre da vi tilfeldigvis havnet på samme gruppe forrige semester. Samarbeidet mellom oss fungerte bra, og vi valgte derfor å skrive denne bacheloroppgaven sammen. Vi ønsket å fordype oss i et tema som vi alle hadde en felles interesse for, og som vi opplevde som veldig dagsaktuell.

Bacheloroppgaven har tatt store deler av vår tid dette semesteret, men vi har jobbet jevnt og trutt hele veien. Det skal også nevnes at vi har møtt på flere utfordringer, særlig i perioden vi drev med datainnsamling. Vi opplevde blant annet at flere trakk seg like før intervjuene, i tillegg måtte halvparten av intervjuene utsettes på grunn av koronasykdom blant informantene våre. Vi har også selv gjennomgått korona dette semesteret, noe som samlet sett har ført til noen forsinkelser i arbeidet vårt. Når alt kommer til alt har vi sammen som gruppe tatt disse utfordringene på strak arm. Vi nådde målet vi satte oss i starten av semesteret, nemlig å ha ferdig første utkast av oppgaven til påske. Etterfulgt av mange timer med rettinger og justeringer, leverer vi nå en ferdig bacheloroppgave. Vi har lært mye på veien og har tilegnet oss erfaringer som vi vil ta med oss videre.

Vi hadde ikke klart dette på egenhånd og det er flere som fortjener en takk. Vi ønsker først og fremst å rette en takk til vår veileder Tina Åsgård som har kommet med gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger, inspirasjon og støtte. Videre vil vi også takke våre informanter som har tatt seg tid til å stille på intervju for å dele av sine erfaringer, til tross for travle arbeidsdager. Til slutt vil vi rette en takk til vår familie, venner og kjærester for at de har vært gode støttespillere og heiet på oss gjennom utdanningen, særlig gjennom bachelorskrivingen.

---

*Elisabeth Larsen*

*Henriette Tuft Larsen*

*Nora Særsten Stien*

*Bergen, 10.05.2022*

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 Formål og problemstilling</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Oppgavens struktur</b> .....	<b>10</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Rekrutteringsprosessen</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 Feilrekruttering</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 Begrepsavklaring.....	14
2.2.2 Årsaker til feilrekruttering .....	15
<b>2.3 Arbeidspsykologiske tester</b> .....	<b>16</b>
2.3.1 Begrepsavklaring.....	16
2.3.2 Evne- og intelligens tester.....	16
2.3.3 Personlighetstester .....	18
2.3.4 Schmidt & Hunter (1998): Seleksjonsmetoders validitet.....	19
2.3.5 Fordeler med bruk av arbeidspsykologiske tester .....	22
2.3.6 Ulemper med bruk av arbeidspsykologiske tester .....	24
<b>3.0 Empirisk metode</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 Innledning</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 Forskningsdesign</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3 Valg av metode</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4 Utvalg og utvalgsprosedyrer</b> .....	<b>29</b>
3.4.1 Avgrensninger.....	30
3.4.2 Presentasjon av informanter .....	30
<b>3.5 Forskningsetikk og personvern</b> .....	<b>31</b>
3.5.1 Meldeplikt.....	32
<b>3.6 Datainnsamling</b> .....	<b>33</b>
3.6.1 Dybdeintervju .....	33
3.6.2 Intervjuguide.....	34
3.6.3 Gjennomføring av intervju.....	35
<b>3.7 Kvalitativ dataanalyse</b> .....	<b>35</b>
3.7.1 Analyseprosessen.....	36
<b>3.8 Forskningens kvalitet</b> .....	<b>36</b>
3.8.1 Styrker og svakheter ved datainnsamlingen.....	37
3.8.2 Reliabilitet.....	38
3.8.3 Validitet.....	38
<b>3.9 Oppsummering</b> .....	<b>39</b>
<b>4.0 Funn og analyse</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1 Innledning</b> .....	<b>40</b>



<b>4.2 Informantenes rekrutteringsprosesser .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3 Informantenes syn på feilrekruttering .....</b>	<b>42</b>
4.3.1 Hva er feilrekruttering?.....	42
4.3.2 Årsaker til feilrekruttering og feilansettelse.....	43
<b>4.4 Arbeidspsykologiske tester .....</b>	<b>46</b>
4.4.1 Bruken av arbeidspsykologiske tester.....	46
4.4.2 Forutsetninger for å lykkes .....	49
4.4.3 Tolkning og bearbeiding av resultater.....	51
4.4.4 Tilliten til testresultatene.....	55
4.4.5 Effekten av arbeidspsykologiske tester.....	57
4.4.6 Svakheter ved arbeidspsykologiske tester .....	59
<b>4.5 Avsluttende drøfting.....</b>	<b>61</b>
<b>5.0 Avslutning.....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 Konklusjon .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2 Forslag til videre forskning.....</b>	<b>63</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>65</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide.....</b>	<b>66</b>
<b>Vedlegg 2: Informasjonsskriv .....</b>	<b>68</b>
<b>Vedlegg 3: Godkjenning av meldeskjema .....</b>	<b>71</b>

## 1.0 Innledning

«Uavhengig av antall ansatte i selskapet har fire av ti norske ledere opplevd feilansettelser det siste året». Dette sier en spørreundersøkelse gjennomført av Opinion i 2019 (DN, 18.02.19).

Administrerende direktør i Proffice Norge, Per Bergerud, anslår at en enkelt feilansettelse har en gjennomsnittspris på mellom 750 000 og en million kroner (PAMA, 2011, s. 2). Både Bergerud og lederne fra Opinion-undersøkelsen er enige i løsningen på problemet: å ha en grundigere rekrutteringsprosess (PAMA, 2011, s. 2) (DN, 18.02.19).

Når man vet hvor dyrt det er å gjøre en feilansettelse, hvorfor skjer det fremdeles så ofte? Hvilke ledd i rekrutteringsprosessen er mest kritisk for å ansette rett person? Hvordan mener bedriftene selv at de jobber for å redusere antall feilansettelser? Dette er noen av spørsmålene vi satt igjen med etter å ha lest oss opp på temaet “feilrekruttering”, og det var dette som dannet grunnlaget for utarbeidelsen av problemstillingen vår.

I den første delen skal vi forklare bakgrunnen for oppgaven, presentere problemstillingen vår, og hvordan vi kom frem til akkurat denne. Avslutningsvis vil vi beskrive oppgavens struktur og oppbygging.

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Rekruttering er et tema som vi ble oppmerksomme på da vi høsten 2021 tok faget *Human Resource Management*. I en forelesning ble vi introdusert for at feilansettelser ikke var et sjeldent fenomen, og at det førte med seg svært mange direkte og indirekte kostnader. Vi ble da nysgjerrige på å utforske akkurat dette videre. I tillegg til den interessen vi opparbeidet oss under kurset, har vi også egne erfaringer og synspunkter innen dette feltet som gjorde oss ekstra engasjerte. Erfaringene våre med rekrutteringsprosessen og feilansettelser er varierende, noe som gjør at vi har ulike synspunkt og innspill til hverandre. Til felles har vi imidlertid at vi synes HR og rekruttering er svært spennende temaer, og ønsker alle å lære og undersøke mer. I tillegg hadde vi alle potensielle informanter vi kunne ta kontakt med innenfor dette fagfeltet.

### 1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven vår er å oppnå en større forståelse, og å innhente mer kunnskap om temaet «feilrekruttering». Etersom bedrifter stort sett har som mål å maksimere overskuddet sitt, er det naturlig å lure på hvorfor kostnadene ved feilansettelser ikke tas mer på alvor. Som vi nevnte helt i starten, er bedriftene klar over hvor årsaken til feilansettelser ligger, nemlig i

rekrutteringsprosessen. Når vi i denne oppgaven skal undersøke problemet med feilansettelse, ønsker vi spesifikt å se på hvordan arbeidspsykologiske tester blir brukt. Arbeidspsykologiske tester defineres i Skorstad (2015) som “noe som benyttes innenfor arbeidslivet for å måle personlighet, motivasjon, interesser, integritet, evner og ferdigheter” (Skorstad, 2015, s. 106). Vi skal se nærmere på arbeidspsykologiske tester som måler evne, ferdigheter, intelligens og personlighet.

Bruken av arbeidspsykologiske tester de siste 20 årene har hatt en stor vekst. En norsk undersøkelse fra 1999 fant at psykologiske tester ble brukt i hver fjerde rekrutteringsprosess. I 2013 viste en undersøkelse at så mange som 81 prosent benyttet tilsvarende testverktøy (Skorstad, 2015, s. 105). Ettersom det har vært en så stor utvikling i bruken av tester, og at formålet med bruken er å sikre seg gode kandidater, ønsker vi å undersøke følgende problemstilling:

*«Hvordan brukes arbeidspsykologiske tester for å hindre feilrekruttering?»*

### **1.3 Oppgavens struktur**

Vi har valgt å dele oppgaven vår i følgende 5 kapitler: innledning, teori, metode, funn og analyse, og avslutning.

I dette første kapitlet har vi presentert problemstillingen og bakgrunnen for oppgaven. I neste kapittel tar vi for oss den teorien vi mener er relevant for vår forskning på problemstillingen, deriblant rekrutteringsprosessen, feilrekruttering og arbeidspsykologiske tester. Videre skal vi argumentere for våre metodiske valg gjennom å presentere oppgavens forskningsdesign, utvalg, datainnsamling- og analyse, samt forskningens kvalitet. I kapittel 4 skal vi presentere og analysere våre funn, for så å komme med en konklusjon på problemstillingen i kapittel 5. Avslutningsvis vil vi også komme med forslag til videre forskning.

## 2.0 Teori

I det følgende vil vi gå gjennom den teorien vi anser som mest relevant for vår problemstilling. Vi vil først gjennomgå hva begrepet rekruttering innebærer og de ulike fasene i en rekrutteringsprosess. Videre ser vi på hva feilrekruttering er og hva som kan være årsaker til dette. Til slutt skal vi presentere hva arbeidspsykologiske tester er, ulike typer, hvilken fordeler og ulemper denne seleksjonsmetoden har, samt bruken av tester i Norge.

### 2.1 Rekrutteringsprosessen

Før vi ser nærmere på hva feilrekruttering er, må vi se nærmere på hva som ligger i begrepet rekruttering. Definisjonen av rekruttering er «... å posisjonere virksomheten i kandidatmarkedet slik at man evner å tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet for å dekke virksomhetens behov for ressurser, både i nåtid og i framtid.» (Egerdal, 2019, s. 294).

Rekruttering deles gjerne inn i to perspektiver:

1. *Strategisk* rekruttering er rekruttering som er rettet mot bedriftens arbeid for å tilfredstille mål om kompetanseutvikling og markedsføring.
2. *Operativ* rekruttering er rettet mot en spesifikk stilling som skal fylles, og dreier seg mer om stegene i rekrutteringsprosessen (Egerdal, 2019, s. 294). Denne bacheloroppgaven omhandler operativ rekruttering.

Rekrutteringsprosessen er en stor prosess og det er flere steg på veien som må gjennomføres for at prosessen skal være vellykket. Gloppen (2020) deler rekrutteringsprosessen inn i følgende fire faser (Gloppen, 2020, s. 125):

- Jobbanalyse
- Søking etter aktuelle kandidater
- Avgrensning av kandidater
- Utvelgelse

#### **Jobbanalyse**

Når en ansatt slutter i en virksomhet, er det naturlig å tenke at stillingen må besettes av en ny medarbeider. I denne fasen er det likevel viktig å stoppe opp og tenke seg om før man bestemmer seg for å rekruttere noen (Egerdal, 2019, s. 301). Kanskje er det ikke lenger behov for akkurat denne stillingen? Kanskje tjener virksomheten mer på å automatisere oppgavene? Kanskje vil oppgavene bli mer effektivt utført dersom man ser etter en person med annen type erfaring og utdanning? Disse

spørsmålene er viktige å ta stilling til før man setter i gang en ny rekrutteringsprosess. Det er dette som utgjør *jobbanalysen*. Ifølge Skorstad (2015) skal en jobbanalyse hovedsakelig bidra til tre ting:

1. Kartlegge de viktigste arbeidsoppgavene
2. Avklare hvilke krav som må stilles til personen man skal rekruttere
3. Avklare valg av vurderingsmetode (Skorstad, 2015, s. 38)

Jobbanalysen er grunnmuren i rekrutteringsprosessen og er trolig den viktigste faktoren for hvorvidt en rekruttering blir vellykket eller ikke. Dersom man skal ta i bruk arbeidspsykologiske tester i rekrutteringen, er det spesielt viktig å peke ut de fire til fem mest kritiske kompetansene for å lykkes i stillingen (Egerdal, 2019, s. 303-304).

### ***Søking etter aktuelle kandidater***

Etter at man har utført jobbanalysen og definert kravene for stillingen, kan man utforme en stillingsannonse. Dersom man ansetter i et marked hvor det er lite tilgang på kunnskapen som trengs, kan det lønne seg å være relativt rund i formuleringene av kravspesifikasjonene for å få tak i kandidater som egner seg. Videre må man bestemme seg for hvordan man ønsker å lyse ut stillingen. Man kan lyse den ut internt, eksternt eller eventuelt begge deler. Ved utlysning internt, går man gjerne via bedriftens egne kommunikasjonskanaler (Gloppen, 2020, s. 125). Dersom man lyser ut stillingen eksternt, bruker man gjerne å lyse den ut offentlig. Her brukes ofte sosiale medier, internett og aviser for å tiltrekke seg kandidater (Gloppen, 2020, s. 126).

### ***Avgrensning av aktuelle kandidater***

Ved utlysning av stillingen, er det viktig at man lister opp krav for stillingen. Dette kalles for avgrensning og har som hensikt å hindre at man får inn søkere som er uaktuelle for stillingen. På denne måten vil man også unngå unødvendig tidsbruk på saksbehandling og misbruk av tiden til de søkerne som har rett kompetanse og erfaring. Det er også viktig at man ikke overdriver listen med krav for stillingen, og at ikke kravene motsier hverandre (Gloppen, 2020, s. 128).

### ***Utvelgelse av kandidater***

Etter at man har fått inn søknader, har man et visst antall kandidater som ansees som tilgjengelige for stillingen. Av disse kandidatene skal det velges ut en som skal ansettes, og man går derfor inn i utvelgelsesfasen (Gloppen, 2020, s. 130).

For å kunne filtrere søknadsmengden, må det benyttes utvalgsmetoder. Oftest starter man med en gjennomgang av CV-en til kandidatene for å filtrere ut de som ikke har relevant erfaring og/eller

kompetanse, noe som gjerne legger grunnlaget for intervju (Gloppen, 2020, s. 131). Intervju er gjerne den mest brukte metoden, men som vi skal se på senere er det imidlertid ikke denne seleksjonsmetoden som har høyest prediktiv validitet. Man kan lett dømme noen ut fra moralske standarder, magesfølelse eller at de ikke mestrer intervjuteknikken godt nok til å hente frem vesentlig informasjon (Gloppen, 2020, s. 132-133). Når man bruker intervju som seleksjonsmetode, er det vanlig med to intervjurunder for å sjekke om kandidatene passer til stillingen som er lyst ut (Heggholmen, 2014, s. 88).

Arbeidspsykologiske tester blir også brukt som en seleksjonsmetode. Personlighetstester måler personlighet, interesser og holdninger, mens evnetester måler evner, ferdigheter og kunnskap hos kandidaten (Gloppen, 2020, s. 131). Intelligenstester blir brukt for å sjekke om kandidaten holder et tilstrekkelig nivå av intelligens (Skorstad, 2015, s. 131). I rekrutteringsprosessen er det ikke nødvendigvis et spesielt tidspunkt man introduserer testing for kandidatene, men Heggholmen nevner at personlighetstester oftest blir supplert med andregangsintervju i seleksjonsfasen (Heggholmen, 2014, s. 88).

Referansesjekk er også en seleksjonsmetode. Denne metoden kommer gjerne etter CV-sjekk, intervju og eventuelle tester. Når man tar en referansesjekk til slutt, har man gjerne en oppfatning av kandidaten allerede og referansesjekken har ikke nødvendigvis så mye å si. Dersom det er jevnt løp mellom to kandidater, kan en slik referansesjekk likevel være avgjørende for hvem som får jobben (Gloppen, 2020, s. 134).

Etter man har vært gjennom ulike seleksjonsmetoder, sitter man gjerne igjen med en eller noen få kandidater som er aktuelle for stillingen. Avhengig av om man er i offentlig eller privat sektor, er det ofte et ansettelsesutvalg som sender en innstilling til leder. Denne innstillingen er en liste over foretrukne kandidater, i en rekkefølge hvor den mest foretrukne til stillingen troner øverst. Det kan være mulig at den mest foretrukne kandidaten avslår tilbudet om stillingen, noe som gjør at man må bevege seg videre til nestemann. Dette er gjerne ikke et problem dersom det er svært likt mellom to eller flere kandidater, men det kan bli problematisk dersom kompetansen og erfaringen spriker. I slike situasjoner, kan man måtte legge ut stillingen på nytt og starte prosessen på ny (Gloppen, 2020, s. 130).

## 2.2 Feilrekruttering

For å kunne presentere funnene våre er det viktig med en felles forståelse av hva vi legger i begrepet feilrekruttering. Vi skal også gå kort inn på noen av hovedårsakene til feilrekruttering.

### 2.2.1 Begrepsavklaring

Det finnes flere måter å definere feilrekruttering på. Noen kaller det gjerne også for feilansettelse. Her er det viktig at vi presiserer forskjellen mellom rekruttering og ansettelse. Som nevnt tidligere har vi at selve begrepet for rekruttering omhandler hele prosessen med å trekke til seg de nødvendige kandidatene bedriften har behov for. Ansettelse blir definert som «... *en disposisjon eller avtale som etablerer et arbeidsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker*» (Jakhelln, H. & Gisle, J., 2022). For å definere feilansettelse tar vi utgangspunkt i Proffices Arbeids-markeds-analyserapport (PAMA) fra 2011.

I Proffices sin PAMA rapport fra 2011, ble det gjort en undersøkelse om hva lederne i Norge anser som en feilansettelse. Feilansettelse oppfattes forskjellig for alle. Det kan blant annet være

- en ansatt som ikke passer inn i bedriftens miljø og kultur
- en ansatt som ikke lever opp til de forventningene som er satt av arbeidsgiver ved kontraktsinngåelse
- en bedrift som feiler med å informere hva som skal gjøres, slik at den ansatte ikke vet hvordan jobben skal utføres

Det var også flere momenter som spilte inn på om noe ansees som feilansettelse eller ikke, f.eks. at den nyansatte ikke hadde de kvalifikasjonene som ble oppgitt under intervju, eller mangel på kompetanse og formelle fagkvaliteter (PAMA, 2011).

Det er altså gjerne flere faktorer som avgjør om det har skjedd en feilansettelse eller ikke. Ofte er det bedriften som avgjør om arbeidsforholdet fungerer optimalt eller ikke. Hvorvidt det er gjort en feilansettelse eller ikke vil dermed avhenge av bedriften som rekrutterer, samt kandidaten som blir rekruttert til en spesifikk stilling. Her er det viktig at det knyttes til en spesifikk stilling, ettersom vi må åpne for at kandidaten kan fungere optimalt for samme bedrift i en annen stilling. Dette kan også gå andre veien, med at bedriften kan fungere optimalt for kandidaten, gitt andre arbeidsoppgaver.

Det er altså gjerne flere faktorer som avgjør om det har skjedd en feilansettelse eller ikke. I denne oppgaven ønsker vi å avgrense begrepet feilrekruttering til: *Når en eller flere faser i rekrutteringsprosessen ikke utføres optimalt, og resulterer i en feilansettelse.*

### **2.2.2 Årsaker til feilrekruttering**

Det er flere ledd i en rekrutteringsprosess, og årsaker til feilrekruttering handler om at det går galt i ett eller flere steg. Vi snakker gjerne mye om at man skal hente inn riktig person til jobben, men man bør kanskje også sørge for at man har riktig person til å hente inn riktige personer. I en artikkel av HR Norge (Lian, 2016) nevner Ole Iversen, førsteamanuensis ved handelshøyskolen BI og konsulent i Assesit, at det gjerne er linjeledere uten erfaring med rekruttering som utfører ansettelsene. Dette skjer ofte uten å konferere med HR-avdelingen som har utdanning og erfaring med rekruttering. Han bruker blant annet et godt eksempel på at man gjerne går til IT-avdelingen når man har behov for nytt datautstyr og ellers teknisk utstyr, men ikke alltid inkluderer HR-avdelingen i en rekrutteringsprosess.

Mikkelsen og Laudal (2014) nevner blant annet tidspress og at ansettelse skjer ad hoc, ofte uten det systematiske arbeidet som gjerne foreskrives i beste praksis innenfor HRM. Dette kan være en årsak til at man ikke får tatt en ordentlig vurdering av kandidaten til stillingen, og dermed treffer feil. Videre er en god jobbanalyse viktig, for det kan i noen tilfeller være mulig å løse den ledige stillingen ved å omorganisere på personalet, slik at en som allerede er ansatt kan løse arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 145). Man kan derfor argumentere for at en lite grundig jobbanalyse også kan være en årsak til feilrekruttering.

Etter jobbanalysefasen skriver man gjerne en stillingsspesifikasjon eller kravspesifikasjon. En god jobbanalyse gir gode forutsetninger for å utarbeide en god kravspesifikasjon. Dette er vesentlig for å stille krav til de ferdighetene og kunnskapene en medarbeider må ha for å utføre jobben (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 145).

I utvalgsfasen kan også mye gå galt. Ved bruk av intervju, er det lett for at en heller går for magesfølelsen, istedenfor å se på fakta (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 156-157). Dersom man videre benytter seg av kun arbeidspsykologiske tester, er det fort gjort at man går glipp av en kandidat som ikke er helt A4. Man kan derfor også argumentere for at dette er en form for feilrekruttering (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 159).



## 2.3 Arbeidspsykologiske tester

I denne delen av oppgaven skal vi definere hva som ligger i begrepet arbeidspsykologiske tester, før vi videre tar for oss ulike typer tester som finnes der ute. Vi skal se på hvordan testene brukes i rekrutteringsprosessen og hvor høy validitet denne seleksjonsmetoden har. Videre skal vi ta for oss fordelene og ulempene ved å bruke testverktøy. Vi synes også det er relevant å få et innblikk i hvor utbredt bruken av testverktøy er i Norge, så avslutningsvis vil vi gå litt inn på dette.

### 2.3.1 Begrepsavklaring

I boken «Rett person på rett plass» skriver Skorstad (2015) at arbeidspsykologiske tester er noe som benyttes innenfor arbeidslivet for å måle personlighet, motivasjon, interesser, integritet, evner og ferdigheter. Ifølge Skorstad kan testene brukes for å forutsi kompetanse i arbeidssammenheng, og benyttes gjerne i forbindelse med seleksjon, utvikling og rådgiving (Skorstad, 2018, s. 106). I oppgaven vår skal vi blant annet ta for oss evne- og ferdighetstester. En ferdighetstest måler kandidatens spesifikke evner per i dag, mens en evnetest måler hvilke potensial kandidaten har for å lære seg de spesifikke ferdighetene i fremtiden (Skorstad, 2015, s. 123). Vi skal også se på intelligens tester og hvordan de blir brukt i rekrutteringsprosesser for å finne kandidater som holder et tilstrekkelig intelligensnivå (Skorstad, 2015, s. 131). Videre skal vi ta for oss personlighetstester som ifølge Catell (1962) er det som gjør oss i stand til å predikere hva en person gjør i en gitt situasjon (Skorstad, 2015, s. 137).

### 2.3.2 Evne- og intelligens tester

Ifølge Skorstad sverger stadig flere til evne- og intelligens tester når de skal ansette noen, men da gjerne som et supplement til andre metoder som personlighetstester, strukturerte intervjuer og referansesjekk (Skorstad, 2015, s. 131). Som vi skal se nærmere på senere er evnetester den enkeltmetoden som har høyest prediktiv verdi (Skorstad, 2015, s. 118). Til tross for dokumentert nytteverdi brukes evnetester likevel i liten grad som en del av vurderingsgrunnlaget her til lands, dette kommer vi også tilbake til senere i kapitlet.

Flere har feil oppfatning av begrepet intelligens ved at de tror det først og fremst måler akademiske ferdigheter. Dette er en utdatert oppfatning som 52 anerkjente forskere i senere tid har sett seg nødt til å rydde opp i. I et innlegg i Wall Street Journal definerte de intelligens som en «*generell mental kapasitet som blant annet involverer evnen til å resonnere, planlegge, løse problemer, tenke abstrakt, forstå komplekse ideer, lære raskt og dra nytte av erfaringer*». Intelligens handler altså ikke bare om akademiske ferdigheter, det handler mer om vår evne til å forstå omgivelsene (Skorstad, 2018, s. 120). Intelligens kan måles og er viktig for arbeidslivet, men det er også viktig å påpeke at

intelligenstesting ikke handler utelukkende om å velge den kandidaten som har høyest IQ. Det er nemlig ikke slik at IQ alene er et utvalgs-kriterium, men kandidaten skal ha en IQ som holder et tilstrekkelig nivå. Hva som anses som et tilstrekkelig nivå, avhenger av stillingen og hvor kompleks den er. Det er ofte slik at til mer kompleks en stilling er, jo viktigere er det med høy intelligens (Skorstad, 2015, s. 131). Intelligenstester har gjerne deltester som tar for seg kognitive ferdigheter som hurtighet, rom og retningsforståelse, hukommelsesoppgaver og verbale oppgaver (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 162-163).

Ifølge Mikkelsen og Laudal er det i dag ikke så vanlig at man innenfor seleksjon bruker evnetester som omregnes til en IQ-score. Istedet brukes evnetester som i større eller mindre grad baserer seg på generell intelligens. Generell intelligens refererer til *«eksistensen av en generell mental evne som påvirker prestasjonen på forskjellige mentale ferdighetsmål, slik som evnen til å huske, evnen til å forstå, evnen til å abstrahere og evnen til å kommunisere»*. Resultatet av testen blir gjerne presentert etter en bestemt normgruppe (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 162-163). Norm består av grupper eller individer som har tatt samme testen tidligere og som man kan sammenligne testresultatene med. Dette innebærer at dersom man blir testet i en rekrutteringsprosess, så vil testresultatene bli sammenlignet med andre kandidaters resultat. Ifølge Skorstad vil dermed nivået i den gruppen man blir sammenlignet med ha betydning for utfallet. Valg av norm og sammensetning av denne er derfor viktig for hvordan testresultatet skal brukes og tolkes i etterkant (Skorstad, 2015, s. 135).

Generell intelligens har vist seg å være arvelig betinget og stabil over tid (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 162-163). En rekke forskjellige studier har bevist at mål på generell intelligens er et svært tydelig mål på fremtidig jobbutførsel (Skorstad, 2015, s. 131). Mikkelsen & Laudal legger frem at kandidater som har generell høy intelligens, og som har lyktes i en type stilling, også vil ha gode muligheter for å lykkes i en annen type stilling. Årsaken til dette er at de med høy intelligens lærer fortere enn andre, forstår bedre abstrakte og komplekse oppgaver og arbeider mer selvstendig (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 162-163).

Det er ikke alltid like enkelt å vite hvilke tester man skal velge til de ulike stillingene man rekrutterer til. Noen ganger kan det være hensiktsmessig å bruke en generell evnetest som tester kandidatens generelle mentale kapasitet. En ulempe ved å bruke denne typen tester er at oppgavene i flere av dem ikke direkte kan knyttes opp mot oppgavene i en vanlig jobb. For at det ikke skal virke fremmedgjørende på kandidaten er det derfor viktig at testansvarlig kommuniserer hensikten og bruksområdet til testen (Skorstad, 2015, s. 132). Noen foretrekker å heller bruke mer spesifikke

evnetester som kandidaten enklere kan se nytteverdien i. Oppgavene i denne typen tester vil i mindre grad bestå av abstrakte figurer, og heller ta for seg mer jobbrelevante oppgaver. En person som har søkt seg til en økonomistilling vil nok lettere akseptere å gjennomføre oppgaver som tester tallforståelse, fremfor en generell evnetest (Skorstad, 2015, s. 133). Noe annet rekrutterer må ta stilling til i valg av test, er vanskelighetsgraden til testen. Det rekrutterer ønsker å finne ut av er nemlig om kandidaten egner seg med tanke på stillingskravene, og hvordan kandidaten gjør det i forhold til andre søkere. For at testresultatet skal kunne brukes til å skille mellom kandidatene, må testen verken være for vanskelig eller for lett. Rekrutterer må også ta stilling til hva slags norm testen skal gjelde for (Skorstad, 2015, s. 135).

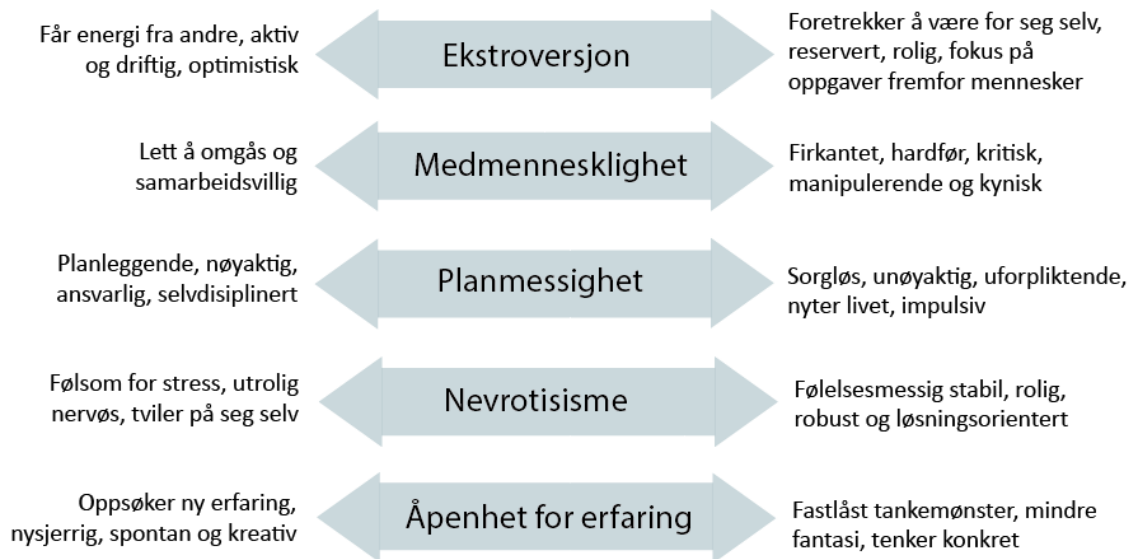
### 2.3.3 Personlighetstester

Mens evne- og intelligens tester viser individuelle forskjeller i hver enkelt kandidats evner til å finne riktig respons på en spesifikk oppgave, viser personlighetstester atferdsmønster fra kandidatens eget subjektive perspektiv ved at kandidaten besvarer et spørreskjema. Kort sagt kan man si at evnetester måler maksimumprestasjonen, mens personlighetstester måler typisk prestasjon. Ifølge Schmidt og Hunters (1998) er evnetester bedre egnet til å predikere jobbprestasjoner enn det personlighetstester er. Skorstad ønsker likevel å påpeke at dette ikke betyr at personlighet er mindre viktig i arbeidslivet. En av årsakene til at de er mindre egnet kan komme av at det ikke er like gode målemetoder for personlighet som det er for evner (Skorstad, 2015, s. 138).

For å definere hva personlighet er må vi innom to ulike teorier: *typeteori* og *trekkteori*. *Typeteori* går ut på at man klassifiserer personen som en av flere personlighetstyper basert på kjennetegn eller karakteristika som vedkommende har. Carl Gustav Jung er kjent fra den tidligere psykoanalytiske bevegelsen og har kommet opp med en modell som beskriver fire personlighetspoler. Våre preferanser innenfor de fire ulike områdene resulterer i at vi kan beskrives ved hjelp av 16 ulike personlighetstyper. Denne tilnærmingen har imidlertid møtt på en del kritikk hvor den blant annet har blitt kritisert for å sette folk i bås. Teorien fokuserer på menneskelige likheter fremfor forskjeller (Skorstad, 2015, s. 139). En konsekvens av å dele folk opp i kategorier på denne måten kan også være at det blir like store forskjeller innenfor kategoriene som mellom de forskjellige kategoriene. Til tross for kritikken så blir disse typetestene brukt mye i praksis (Skorstad, 2015, s. 140).

*Trekkteori* fokuserer i motsetning til typeteori mer på individuelle forskjeller mellom mennesker. Teorien gir en mer nyansert fremstilling av personligheter ved at den betrakter personlighet som en kombinasjon mellom ulike personlighetstrekk. Trekkteoretikerne er opptatt av å komme frem til et

håndterbart antall trekk som fanger spennvidden i personlighet. De er også opptatt av å undersøke forholdet mellom personlighetstrekk og spesifikk atferd (Skorstad, 2015, s. 141). I dag er det en relativ bred enighet om en enkelt modell innen personlighet, som går under navnet femfaktormodellen eller «The Big Five». Forskere mener nemlig at personlighet kan beskrives tilstrekkelig ut fra kombinasjonen av fem ulike personlighetstrekk. Disse personlighetstrekkene er illustrert i figur 1 som viser en forenklet versjon av femfaktormodellen. Forskningen viser at det er en sammenheng mellom disse faktorene og jobbprestasjoner (Skorstad, 2015, s.142).

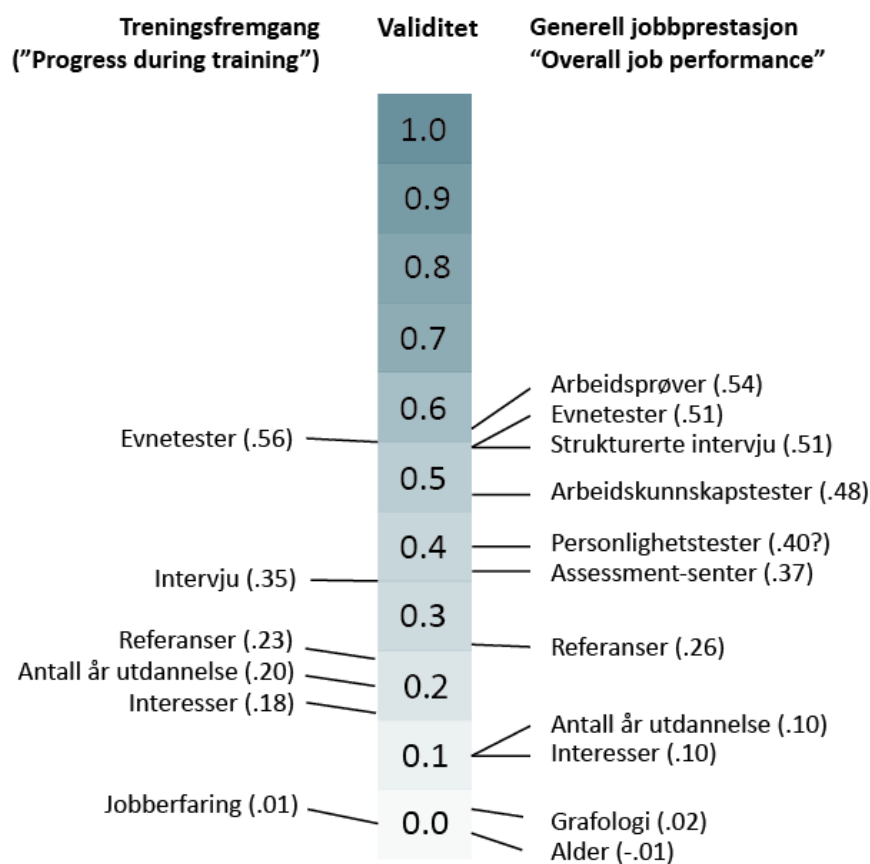


Figur 1: Femfaktormodellen (Skorstad, 2015, s. 142)

#### 2.3.4 Schmidt & Hunter (1998): Seleksjonsmetoders validitet

For å minske sannsynligheten for å gjøre en feilansettelse er det viktig å velge en seleksjonsmetode eller en kombinasjon av seleksjonsmetoder som har høy validitet. Validitet handler om hvor gyldig eller relevant datamaterialet er i forhold til problemstillingen. En seleksjonsmetodes validitet sier altså noe om i hvilken grad en seleksjonsmetode kan predikere fremtidig jobbatferd. Høy validitet betyr høy mulighet til å predikere jobbatferd, mens lav validitet gir liten mulighet til å predikere jobbatferd (Grønmo, 2014, s. 241).

Den mest brukte studien på dette området, er gjort av psykologene Frank L. Schmidt og John E. Hunter. De foretok i 1998 en metaanalyse av de siste 85 årene med forskning på ulike seleksjonsmetoders evne til å forutsi jobbprestasjoner. Det viste seg at mange benyttet seg av metoder som var lite treffsikre (Skorstad, 2015, s. 113). Figur 2 viser en oversikt over resultatene fra studien.



Figur 2: Schmidt & Hunters analyse om validiteten til seleksjonsmetoder (Skorstad, 2015, s. 113)

Venstre side viser validiteten i studier hvor man har brukt treningsfremgang som kriterium, mens høyre side viser validiteten når generell jobbprestasjon ble brukt som kriterium (Skorstad, 2015, s. 113).

Testverktøy skårer høyt på mulighet for å predikere fremtidig jobbatferd. Spesielt evnetester har høy validitet, noe som betyr at de egner seg godt for formålet. Med tanke på hvor lite ressurser som skal til for å gjennomføre denne typen tester, mener Schmidt og Hunter at dette er den viktigste seleksjonsmetoden (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 106). En styrke med denne forskningen er at resultatenes variasjon var minimale på tvers av samme type jobb i forskjellige sektorer, men også på tvers av ulike yrker og jobber. Resultatene er altså allmenngyldige (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 102).

Personlighetstester har også en relativt høy validitet, blant annet fordi personlige egenskaper er relativt stabile over tid. Nyere forskning har imidlertid vist at alle personlighetstrekkene kan endres, avhengig av opplevelser, erfaringer og utfordringer (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 107).

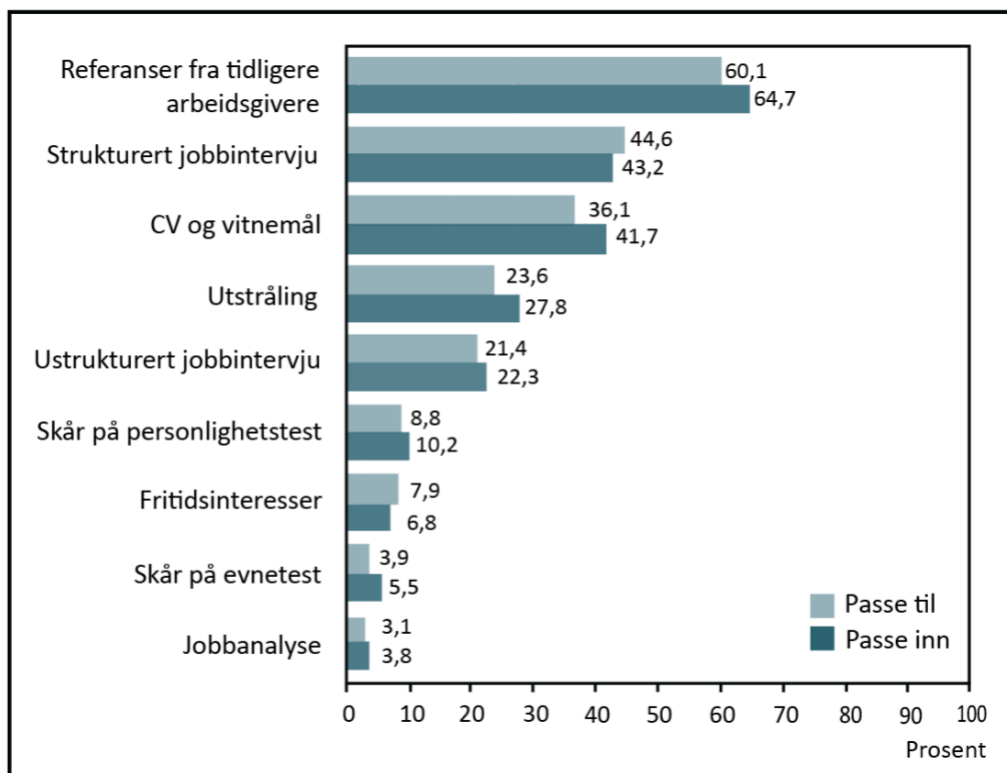
Som vi kan lese av figur 2, ser vi at evnetester er bedre egnet til å predikere jobbprestasjon enn personlighetstester. Ifølge Schmidt og Hunter er faktoren samvittighetsfullhet det som tidligst sier noe om fremtidig jobbatferd. Kandidater som skårer høyt på denne faktoren, skårer også gjerne høyt på tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter knyttet til egne arbeidsoppgaver og ansvarsområder (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 107). Denne sammenhengen er imidlertid moderat, men funnene er konsistente på tvers av yrker og kriterier (Skorstad, 2015, s. 157). En annen utfordring med personlighetstestene er at de er sårbare for subjektivitet og feilrapportering (Skorstad, 2015, s. 138).

Så hvorfor drive med personlighetstesting? Til tross for at seleksjonsmetoden har sine svakheter, er gode personlighetstester betydelig mer treffsikre enn andre vurderingsmetoder, f.eks. CV, ustrukturerte intervju og referansesjekk. Poenget med å bruke personlighetstester er ikke å bli 100% sikre på at man gjør en optimal ansettelse, men å redusere sjansen for at det skjer en feilansettelse. Det største utbyttet av arbeidspsykologiske tester får man dersom det brukes i kombinasjon med andre seleksjonsmetoder (Skorstad, 2015, s. 157). De tre mest effektive kombinasjonene er de følgende:

1. evnetester + arbeidsprøver
2. evnetester + intelligens tester
3. evnetester + strukturerte intervjuer

De to siste kombinasjonene er de mest anvendelige ettersom de kan brukes for alle mulige stillinger (Skorstad, 2015, s. 114).

I 2016 kom Fafo ut med en rapport som tok for seg rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser. Figuren under viser rapportens 453 kandidater sine svar på hva de mener gir mest presis informasjon om en kandidat vil passe inn/til. Med "passe til" menes at kandidaten mestrer arbeidsoppgaver og fungerer i den konkrete stillingen, mens "passe inn" handler om tilpassing i arbeidsmiljøet og blant kollegaene (Rogstad & Sterri, 2016, s. 46). Resultatene viser at tilliten til arbeidspsykologiske tester er mye lavere enn de "tradisjonelle" seleksjonsmetodene. Som nevnt tidligere fant Schmidt og Hunters studie av seleksjonsmetoders validitet at både referanser, jobberfaring (CV) og ustrukturert intervju skårer mye lavere enn arbeidspsykologiske tester, spesielt evnetester. I resultatene fra rapporten ser vi imidlertid at svarene er svært annerledes.



Figur 3: Hvilke informasjonskilder mener du gir mest presis informasjon om en kandidat vil passe inn/til (N = 453)\* (\*De tre viktigste) (Rogstad & Sterri, 2016, s. 46)

### 2.3.5 Fordeler med bruk av arbeidspsykologiske tester

Når man bestemmer seg for å bruke arbeidspsykologiske tester som seleksjonsmetode, får rekrutteringsprosessen et mer vitenskapelig fundament. Ettersom testene er utviklet med vitenskapelige metoder, regnes de mer objektive enn andre seleksjonsmetoder (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 159). Dersom man sammenligner arbeidspsykologiske tester med f.eks. intervju, er en fordel at man unngår at det oppstår psykologiske mekanismer som glorieffekten og likhetseffekten. Glorieffekten handler om å tilskrive personer positive egenskaper basert på et positivt inntrykk (Egerdal, 2019, s. 349). Likhetseffekten handler om at man foretrekker kandidater som ligner på seg selv (Egerdal, 2019, s. 351).

Ettersom evnetester sammenlignet med personlighetstester er svært forskjellige, har de også ulike fordeler. En fordel med evnetester er at forskning viser en klar sammenheng mellom evner og senere jobbsuksess. Forskingen har også vist at jo mer kompleks en jobb er, desto bedre predikerer slike tester den fremtidige jobbsuksessen (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 164).

Under rekrutteringsprosessen er ikke bedrifter bare interessert i å finne kvalifiserte kandidater, men også medarbeidere som er villige til å "gå en ekstra mil" for selskapet. Det er i tillegg viktig å sikre

seg at kandidaten ikke har mye unødvendig sykefravær, driver med mobbing og lureri, men heller bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø. Til dette formålet er ikke evnetester særlig nyttige. Personlighetstester vil i større grad kunne bidra til å kartlegge slike egenskaper (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 166).

For at arbeidspsykologiske tester som seleksjonsmetode skal være hensiktsmessig er det viktig at testingen kombineres med andre seleksjonsmetoder, og ikke brukes som en fasit alene. Resultatene man får ut av slike tester kan være lett å mistolke, og det er viktig at den som utfører testen er klar over det. I Norge finnes Det Norske Veritas (DNV), et upartisk sertifiseringsorgan, som har etablert en egen sertifiseringsordning for testbrukere. Formålet med denne sertifiseringen er å sikre etisk testpraksis som skal beskytte kandidatene best mulig mot feilevalueringer og samtidig beskytte selskapene mot kostbare feilansettelser (Egerdal, 2019, s. 332).

Skorstad (2015) lister opp seks måter testing i rekrutteringsprosessen kan øke sannsynligheten for at den beste kandidaten velges:

1. Testing gjør prosessen mer strukturert ettersom det forutsetter at man gjør en grundig jobbanalyse i forkant
2. Ifølge forskning er testing en godt dokumentert seleksjonsmetode
3. Bruken av testverktøy sikrer en mer objektiv vurdering av kandidatene fordi informasjonen om kandidatene blir fremstilt på en systematisk måte
4. Testing innebærer effektiv informasjonsinnhenting ettersom
  - a. det gir mindre tid for “utenomstakk”
  - b. tidligere forskning har sikret at spørsmålene gir relevant informasjon
  - c. de fleste tester administreres over nettet
5. Bruk av testverktøy gjør det lettere å sammenligne kandidatene
6. Testing sikrer at alle kandidatene får lik sjanse til å vise hvem de er, og sjansen for diskriminering og et godt førsteinntrykk reduseres (Skorstad, 2015, s. 108-110)

En annen fordel Skorstad (2015) trekker frem er at både hensynet til arbeidsgiver og kandidaten ivaretas ved bruk av arbeidspsykologiske tester. Arbeidsgiver får muligheten til å velge de kandidatene som har en tilstrekkelig skår på testene, og kan deretter ta i bruk andre metoder for å finne den beste kandidaten. Kandidaten sikres objektivitet og rettferdig behandling, uavhengig av alder, kjønn eller hudfarge (Skorstad, 2015, s. 132).



### **2.3.6 Ulemper med bruk av arbeidspsykologiske tester**

#### ***Testverktøy må kombineres***

Som nevnt tidligere i kapitlet vil man ikke ha optimalt utbytte av tester med mindre det brukes i kombinasjon med andre seleksjonsmetoder (Skorstad, 2015, s. 157). Ettersom mange har en svært hektisk arbeidshverdag, kan det være lett å overse jobbanalysen når man skal bedømme testskårer. Det som er problematisk med dette er at man da vil se etter den generelt beste kandidaten, men det er ikke nødvendigvis den samme som er best for virksomheten. Forskning viser at det er vanskelig å predikere nøyaktig hvilke trekk og egenskaper som trengs for å lykkes i en bestemt type stilling. Rekrutteringsprosessen er svært kompleks, og arbeidspsykologiske tester kan derfor ikke brukes alene (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 160). En ulempe med bruken av arbeidspsykologiske tester er derfor at det kan legges for stor vekt på testresultatene alene, i stedet for å bruke de som et samtalegrunnlag.

#### ***Evnetester kan virke fremmed***

Evnetester er nokså forskjellige fra personlighetstester ved at de gir klare resultater, gode eller mindre gode. Denne tilnærmingen er fremmed for mange, noe som gjør det utfordrende å bruke tester. Spesielt for mer senior kandidater som har lang erfaring kan det være vanskelig å oppleve testen som relevant. En annen årsak til at evnetester kan virke fremmede, er at testens oppgaver sjelden minner om innholdet i en vanlig jobb. En generell evnetest vil passe til flere type stillinger, men vil nok virke lite relevant for en økonomistilling i forhold til en test som måler tallforståelse (Skorstad, 2015, s. 134).

En annen ulempe er at generelle tester måler menneskers evne til å tilegne seg kunnskap, men ikke deres evne til å anvende den. Det kan føre til at arbeidsgivere taper potensielle medarbeidere med gode, kreative og praktiske evner, fordi kandidaten ikke gjør det godt på generelle tester. Testene kan i tillegg være laget på et for dårlig empirisk grunnlag (Egerdal, 2019, s. 336-337).

#### ***Vestlig og radikal tenkemåte***

Searle (2003) er skeptisk til evnetester og mener de representerer en vestlig tenkemåte. Man kan derfor gå glipp av personer med kvalifikasjoner som er litt annerledes enn det vanlige, og som derfor ikke fanges opp av et testverktøy (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 159).

Femfaktormodellen er som sagt en svært populær modell, og selv om det er en viss sammenheng mellom personlighet og framtidig jobbprestasjon, har også modellen møtt kritikk. Kritikken handler blant annet om at innsnevringen til fem faktorer er altfor radikal, til tross for at de ulike faktorene

omfatter flere delelementer, og at det er vanskelig å finne plass til relevante trekk som prestasjonstrang og aktivitetsnivå (Egerdal, 2019, s. 335).

### ***Juksing***

En ulempe ved bruk av personlighetstester er at det kan være en risiko forbundet med "juksing". Et eksempel kan være at man som arbeidssøker ønsker å fremstå ekstrovert ettersom det ofte er noe arbeidsgivere foretrekker. Heldigvis er det som oftest tatt høyde for dette i måten testen er bygd opp på, slik at man forebygger risikoen for at dette skjer (Egerdal, 2019, s. 335).

### ***Kontinuerlig endring***

En utfordring med bruk av testverktøy er at uavhengig av om det er gjort en god jobbanalyse i forkant, er det ikke mulig å forutsi presist hvilke egenskaper som gir den beste kandidaten på et stillingsområde. Grunnen til det er at organisasjoner kontinuerlig utsettes for endringer, noe som betyr at de som er gode kandidater i dag ikke nødvendigvis er det i fremtiden. I tillegg til at virksomheten utvikler seg, kan både personers og arbeidets karakter bli utsatt for jevnlig endringer. Ettersom virksomheter som regel er interessert i å beholde sine medarbeidere i lang tid, er dette viktige faktorer å ta hensyn til i rekrutteringsprosessen (Gloppen, 2020, s. 133-134).

### ***Sertifiseringskrav i Norge***

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2014) er det en utbredt feiloppfatning av det er testen som er valid eller ikke valid. Det er ikke nødvendigvis tilfellet. Ofte er det våre slutninger som brukere av testene som avgjør om resultatene kan brukes og er valid eller ikke (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 160). En ulempe er da at det i Norge ikke er strenge kompetansekrav for å bruke testverktøy. Som regel kreves kun et kort kurs for å bli sertifisert. Dette gjør det vanskelig å skille de kompetente testbrukerne fra de som ikke er det (Gloppen, 2020, s. 133).

Testene som brukes kan også være laget på et for dårlig empirisk grunnlag. Dette er problematisk ettersom Egerdal (2019) hevder at de færreste vil føle seg kompetente til å vurdere eller kritisere testene som brukes. Derfor påpekes det at testene ikke må brukes som en fasit, men et samtaleverktøy som skal gi et grundigere bilde av kandidaten. Etisk bevissthet rundt tester betyr at brukerne kjenner til både styrker og svakheter med testene og at man er sikker på at testen holder høy kvalitet. En ulempe med å ikke være en sertifisert testbruker, er at man ikke nødvendigvis er gjort oppmerksom på dette gjennom opplæringen i testene (Egerdal, 2019, s. 337).

### 2.3.7 Bruken av arbeidspsykologiske tester i Norge

Som nevnt innledningsvis viste en norsk undersøkelse fra 1999 at arbeidspsykologiske tester ble brukt i hver fjerde rekrutteringsprosess. I 2013 var det 80% som svarte at de benyttet seg av slike tester. Disse tallene er imidlertid hentet fra større virksomheter, og er derfor ikke en representasjon av hele det norske arbeidslivet. Undersøkelser av de som tar testene viste at 65% synes det er spennende å ta tester, mens 23% opplever det som ubehagelig. Det viste seg også at det er høy troverdighet til testresultatene, hvor bare én av ti hadde liten tillit til resultatene (Skorstad, 2015, s. 105-106).

Fafos rapport fra 2016 viser at halvparten av de norske arbeidsgiverne som ble spurt tror at bruken av tester bidrar til å redusere risikoen for feilansettelse. Likevel viste det seg at under 10% av virksomhetene brukte denne metoden (Rogstad & Sterri, 2016, s. 43). Videre presenteres det en mulig forklaring på hvorfor svarene ikke samsvarer med praksisen, nemlig at andre forhold, enn hvor treffsikre arbeidsgiverne tror et verktøy er, påvirker hvordan ansettelse utspiller seg. F.eks. kan effektivitetssynet veie tungt når det skal tas et valg om framgangsmåte, eller så kan valget av metoder formes av tidligere praksis (Rogstad & Sterri, 2016, s. 44).

Til tross for at evnetester har en høyere validitet enn personlighetstester, er det vanligere å bruke personlighetsbaserte tester i Norge. En undersøkelse gjort av HR-Norge viser at 16,1% av norske virksomheter bruker evne- og intelligensstester, mens 42,9% bruker personlighetstester. Mikkelsen og Laudal (2014) peker ut tre årsaker til at personlighetstester er mer populære enn evne- og intelligensstester:

1. Mangel på testkompetanse
2. Virksomheten synes de får nok informasjon om kandidatens evnenivå gjennom CV-en
3. Virksomheten synes det er ubehagelig å be en kandidat ta en intelligensstest (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 167)

Trolig henger det også sammen med at man i Norge har liten tradisjon for å måle og evaluere folk. Evne- og intelligensstester skiller seg fra seleksjonsmetoder som intervju og personlighetstest ved at de gir tydelige gode eller mindre gode resultater. Dette er en fremmed tilnærming til rekruttering i Norge (Skorstad, 2015, s. 132).

En siste grunn er knyttet til den informasjonen vi får. Rynes mfl. (2007) fant at populære tidsskrifter i liten grad dekker tematikk rundt evne og intelligens, selv om de etterstreber å finne sammenhenger mellom forskning og praksis. Dette gjelder blant annet de norske tidsskriftene *Personal* og *Ukeavisen*

*ledelse*. Det er langt større popularitet rundt begrep som emosjonell intelligens selv om det har lite empirisk støtte (Skorstad, 2015, s. 132).

Fafo-rapporten viste også lignende resultater som undersøkelsen gjort av HR-Norge. Holdningene til evnetester blant norske arbeidsgivere, både fra rekrutteringsbransjen og andre virksomheter, var ganske negative. Personlighetstester hadde arbeidsgiverne større tillit til og opplevd nytte av (Rogstad & Sterri, 2016, s. 92).

## 3.0 Empirisk metode

### 3.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi gå gjennom de metodiske valgene vi har tatt for å best mulig besvare problemstillingen vår. Dette innebærer en gjennomgang av blant annet forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse, forskningsetikk og utvalg.

### 3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign ble gjort etter at problemstillingen var utformet og tok utgangspunkt i temaet vi skulle forske på. Hvilket forskningsdesign som er mest hensiktsmessig å benytte avhenger av hvor mye man kan om tema fra før, og hvilke ambisjoner man har når det gjelder å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2015, s. 47). Vi har valgt å benytte et *deskriptivt design*, som ifølge Grønmo innebærer at man har en grunnleggende forståelse for tema fra før og bygger gjerne videre på forskning som har blitt gjort tidligere (Grønmo, 2014, s. 79). Vår problemstilling kan kategoriseres som beskrivende ved at den har som hensikt å beskrive en situasjon på et bestemt område. Ifølge Gripsrud m.fl. kan også en beskrivende problemstilling ha som formål å beskrive nivåene på en enkelt variabel eller sammenheng mellom to eller flere variabler (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2015, s. 46). I vårt tilfelle var ikke hensikten å undersøke sammenhenger mellom variabler, men vi hadde heller som formål å gi en bedre beskrivelse av fenomenet vi skulle undersøke. Vi ønsket nemlig å beskrive hvordan tester brukes med sikte på å hindre feilrekruttering og samtidig få en dypere innsikt i hvordan dette foregikk i praksis. Bruken av arbeidspsykologiske tester i rekrutteringsprosesser er et tema som har blitt forsket på tidligere, og vi ønsket å bygge videre på denne forskningen. På bakgrunn av dette ble det mest hensiktsmessig for oss å benytte et deskriptivt forskningsdesign for å besvare problemstillingen.

### 3.3 Valg av metode

Det er problemstillingen som legger grunnlaget for valget av metode. Vi skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode for innsamling av data. Kvantitativ data uttrykkes i form av rene tall eller andre mengdetermer. Selv om vi kunne ha tatt i bruk kvantitativ metode for å få rene tall på f.eks. hvor mange feilansettelser de ulike bedriftene har, eller hvor mange tester de bruker, ville ikke det gitt oss innsikt i hva bedriftene opplever er årsaker til feilrekruttering etc. Ved å bruke kvalitativ metode i form av uformelt intervju, får vi mulighet til å gå dypere inn i bedriftenes rekrutteringsprosess, erfaringer med feilansettelser og opplevd nytte av testverktøy. Dette fordi kvalitativ metode gir mye informasjon om hver enkelt enhet (Grønmo, 2016, s. 22).

Vi valgte også å bruke intervju som metode fordi det gir informantene større frihet til å uttrykke seg enn f.eks. et spørreskjema tillater. Ettersom vi var ute etter informasjon om informantenes erfaringer og oppfatninger rundt temaet arbeidspsykologiske tester, var det viktig at vi hadde muligheten til å underveis kunne tilpasse spørsmålene våre. Intervju er også en bedre metode å bruke når man er ute etter at informanten skal rekonstruere hendelser, f.eks. knyttet til opplevelser de har hatt med bruken av tester. Informasjon om tidligere erfaringer vil være vanskelig å hente inn dersom man bruker en kvantitativ metode som f.eks. observasjon eller strukturert spørreskjema (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 78).

### **3.4 Utvalg og utvalgsprosedyrer**

Når vi skulle gjennomføre den kvalitative undersøkelsen var målet å få en forståelse for temaet og det var derfor viktig å finne informanter som satt med mye kunnskap om rekruttering. Vi skal gå litt nærmere inn på hvordan vi gikk frem når vi valgte informanter og hvilken utvalgsstrategi vi la til grunne.

Vi benyttet oss av strategisk utvalg som ifølge Grønmo tar utgangspunkt i teoretisk forståelse av de samfunnsforholdene som studeres (Grønmo, 2014, s. 102). Vi har valgt å kombinere to ulike framgangsmåter for strategisk utvelgelse; *kvoteutvelging* og *snøballutvelging*. *Kvotoutvelging* tar utgangspunkt i bestemte kategorier av enheter som skal være med i undersøkelsen, hvor man velger ut et bestemt antall enheter innenfor hver av disse (Grønmo, 2014, s. 114). Vi valgte ut informantene våre fra to ulike kategorier, hvor målet var å ha like mange informanter innenfor hver kategori. Den ene kategorien vår besto av rådgivere i bemanningsbyrå, den andre besto av rekrutterere fra diverse bedrifter. *Snøballutvelging* innebærer på sin side at de første aktørene som blir valgt ut blir bedt om å komme med forslag til andre aktører som kan være aktuelle for studiet (Grønmo, 2014, s. 117). Noen av de vi intervjuet fra bemanningsbyrå kom med forslag til andre informanter som de hadde kjennskap til innenfor bemanningsbransjen. Vi fikk også kontaktinfo til en kunde av det ene bemanningsbyrået vi intervjuet. På denne måten fikk vi flere informanter innenfor kategorien som bestod av rekrutterere. En stor utfordring var imidlertid at flere av informantene vi hadde avtalt intervju med ble nødt til å trekke seg. Det var mange årsaker til dette, men det som gikk igjen hos flere var manglende tid.

### **3.4.1 Avgrensninger**

Da vi diskuterte hvilken problemstilling vi skulle velge, var det viktig for oss at den ikke var for åpen, slik at oppgaven ikke ble for omfattende. Vi gikk derfor bort fra å se på hva som generelt hindrer feilrekruttering, til å se på hvordan arbeidspsykologiske tester brukes for å hindre feilrekruttering. Det ble vurdert om vi skulle se på bemanningsbyrå, andre bedrifter og personer som har tatt psykologiske tester for å få et helhetlig bilde av testverktøy, men vi endte opp med å begrense oss til de som leder rekrutteringsprosessen.

Ettersom arbeidspsykologiske tester er en så stor del av problemstillingen, har vi begrenset oss til informanter som aktivt bruker og har erfaring med slike testverktøy i rekrutteringsprosessene sine. Grunnen til det er at vi ønsker å undersøke hvordan tester brukes for å hindre feilrekruttering. Da trenger vi å snakke med de som har ansvaret for rekrutteringsprosessen, ettersom det er de som vet best og har erfaringer med hvilke deler av prosessen som påvirker ansettelsen. Vi har altså ikke snakket med bedrifter som gjennomfører rekrutteringsprosesser uten å bruke arbeidspsykologiske tester.

### **3.4.2 Presentasjon av informanter**

Vi intervjuet tre rådgivere fra ulike bemanningsbyrå og tre rekrutterere fra ulike bedrifter. Vi hadde et inntrykk av at testverktøy ble brukt ganske hyppig i rekrutteringsprosessene til bemanningsbyråene, og vi synes derfor at dette var en interessant målgruppe å hente informanter fra. Ettersom vi ønsket en viss bredde i utvalget vårt, er de tre informantene våre ansatt i ulike bemanningsbyrå. For å få flere synspunkter rundt bruken av arbeidspsykologiske tester ønsket vi også å snakke med bedrifter som enten rekrutterte selv eller som brukte bemanningsbyrå til rekruttering. Rekruttererne vi intervjuet hadde da erfaring med bruk av testverktøy ved enten å selv bruke det, eller ved å bruke det gjennom bemanningsbyrå. Grunnen til at vi valgte å inkludere rekrutterere som informanter i studiet var for å få en dypere innsikt i hvordan personene som ble ansatt faktisk fungerte i virksomheten etter ansettelse. Dette var noe vi antok at bemanningsbyråer kanskje ikke kunne gi oss en like gode svar på, ettersom de gjerne kun baserer seg på tilbakemelding fra kunder i forhold til om ansettelsen var riktig eller ikke. Med dette som grunnlag vil vi tro at det styrker kvaliteten på datamaterialet vårt at vi har sett på bruken av arbeidspsykologiske tester fra to ulike synsvinkler. Vi hadde ikke noen spesifikke krav til hvilke bransje vi ønsket å hente rekrutterere fra, men vi ønsket gjerne å intervjuere ledere fra flere ulike bransjer for å få en større bredde i utvalget.

I tabell 1 er informantene våre beskrevet med relevant bakgrunnsinformasjon. I oppgaven blir rådgivere omtalt som rådgiver 1 til 3, og de som var ansvarlig for rekruttering i bedrifter blir omtalt som rekrutterer 1 til 3. Rekrutterer 3 hadde med seg en kollega under intervjuet for å kunne svare litt mer utfyllende. Ettersom svarene deres samsvarte, har vi ikke valgt å presentere kollegaen som en egen informant.

Informant	Rolle	Bransje
<b>Rådgiver 1</b>	Rådgiver	Rekrutteringsbransjen
<b>Rådgiver 2</b>	Rådgiver	Rekrutteringsbransjen
<b>Rådgiver 3</b>	Daglig leder/rekrutterer	Rekrutteringsbransjen
<b>Rekrutterer 1</b>	HR-leder	Anleggsbransjen
<b>Rekrutterer 2</b>	Driftsleder	Industri- og produksjonsbedrift
<b>Rekrutterer 3</b>	Avdelingsleder	Forbrukerelektronikk

Tabell 1: Beskrivelse av utvalg

### 3.5 Forskningsetikk og personvern

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan arbeidspsykologiske tester blir brukt for å hindre feilrekruttering. Ettersom vi er avhengige av uformelle intervju for å hente inn datamaterialet, gjør dette at vi må forholde oss til den forskningsetiske reguleringen av samfunnsvitenskapens forhold til de datakildene eller forskningsobjektene som benyttes (Grønmo, 2014, s. 33). Med datakilder og forskningsobjekter menes de menneskene, gruppene, organisasjonene eller institusjonene som bidrar med informasjon (Grønmo, 2014, s. 33).

I grove trekk betyr dette at (Grønmo, 2014, s. 33):

- de som blir bedt om å delta i vår forskning, skal informeres om hvilket formål og hvilket forskningsopplegg vi har
- de bestemmer selv om de ønsker å delta, og står fritt til å avbryte eller trekke seg fra deltakelsen
- deltakerne skal ikke utsettes for fysiske eller psykiske skadevirkninger
- de skal få informasjon om at opplysningene deres behandles konfidensielt



For å løse dette på best mulig måte, sendte vi ut et informasjonsskriv om samtykke til alle deltakerne. Her ble de grundig informert om oppgavens formål, hvem som er ansvarlig, hvorfor de får spørsmål om å delta og hva det innebærer å delta, at det er frivillig, hvordan personvern behandles, hva som skjer med opplysningene etter prosjektsslutt, samt deltakernes rettigheter (se *Vedlegg 2*).

I dette informasjonsskrivet har det vært viktig for oss å understreke at alle deltakerne er anonyme i oppgaven, og all personinformasjon blir slettet ved prosjektets slutt. Data som kan indentifisere deltakerne har blitt lagret atskilt fra oppgaven og teoretisk materiale. Deltakerne med tilhørende bedrifter har fått sine navn erstattet med tall eller bokstaver for å ivareta anonymiteten, og skal derfor ikke gjenkjennes ved publikasjon.

I tillegg har det blitt informert om at intervjuet vil bli tatt opp. Vi benyttet oss av opptak under intervjuene for å kunne gjengi informasjon korrekt og sørge for at vi har fått med oss all informasjon som er relevant for problemstillingen. Dette gjør det også enklere for oss å gå tilbake og undersøke om deltakerne eventuelt har uttalt seg om ny relevant teori eller funn som kan gjøre godt for forskningen. Selv om det har blitt informert om opptak i informasjonsskrivet, har vi gjentatt dette i forkant av hvert intervju og understreket at deltakerne har mulighet til å si nei om ønskelig. Dette har vært viktig å understreke for deltakerne, ettersom de aldri vil bli helt anonyme for oss som forskere og det er vårt ansvar å beskytte deltakerne.

Den største etiske utfordringen knyttet til vår undersøkelse er at vi har brukt en informant som er i nær relasjon til en i gruppen. I den sammenheng måtte vi ta flere hensyn for å sikre at dette ikke virket inn på datamaterialets kvalitet. Grønmo legger frem at et typisk problem med intervju er at forsker påvirker svarene som respondenten gir (Grønmo, 2014, s. 172). For å unngå dette hadde gruppe medlemmet som var i relasjon med informanten ingen aktiv rolle under intervjuet, eller ved transkriberingen i etterkant.

### **3.5.1 Meldeplikt**

Før vi kunne gå i gang med prosjektet vårt, måtte vi sende inn et meldeskjema til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Dette er man nødt til å gjøre dersom man skal behandle personopplysninger i forbindelse med et forskningsprosjekt, og institusjonen har en avtale med NSD. Ettersom HVL har en

avtale med NSD, er vi pålagt å sende inn et meldeskjema og få dette godkjent for å kunne hente inn og behandle personopplysninger. Godkjenningen er vedlagt oppgaven (se *Vedlegg 3*).

Selv om informantene er anonyme for dere som leser oppgaven vår, er de ikke anonyme for oss forskere. Dette er årsaken til at både informantene, vi som forskere, HVL som institusjon og NSD skal være sikre på at opplysningene som avdekkes for at forskningen skal gjennomføres, behandles i henhold til lovlig grunnlag og HVL sine retningslinjer.

For å få godkjent prosjektet hos NSD, måtte vi grundig beskrive hvordan personopplysningene til informantene ble ivaretatt. Et eksempel på dette er at deres personopplysninger blir lagret atskilt fra dokumenter som omhandler oppgaven, samt at navn og bedrift blir kodet. I tillegg måtte både intervjuguide og informasjonsskriv legges ved søknaden, slik at NSD kunne se hvilken informasjon vi skulle hente inn, hvordan vi hentet inn samtykke fra informantene, og hvordan vi informerte dem om deres rettigheter knyttet til dette. Her var det også viktig å få frem at informantene hadde mulighet til å trekke tilbake sitt samtykke når som helst og uten begrunnelse.

### **3.6 Datainnsamling**

Som nevnt i starten av metodekapitlet finnes det flere måter å samle inn kvalitativ data på. Vi har også argumentert for hvorfor vi valgte å benytte intervju for å samle inn data. I det følgende skal vi gå litt videre inn på hva dybdeintervju er, samt ta en gjennomgang av vår datainnsamlingsprosess.

#### **3.6.1 Dybdeintervju**

Under dybdeintervju eller uformell intervjuing stiller forskeren spørsmål til informantene om de forholdene som skal studeres, og respondentenes svar utgjør datagrunnlaget for studien. Selv om forskeren i forkant av intervjuene velger seg ut et tema og utarbeider en intervjuguide, skjer selve intervjuene på en fleksibel måte. Andre kjennetegn ved denne datainnsamlingsmetoden er at forskeren har en svært krevende rolle under selve gjennomføringen, og at datainnsamlingen ikke kan planlegges på en detaljert måte (Grønmo, 2016, s. 167).

Det er ifølge Grønmo (2016) tre aspekter ved denne typen datainnsamling. Først må man forberede seg til datainnsamlingen gjennom å utforme en intervjuguide og avgjøre grad av åpenhet. Deretter kommer vi til selve gjennomføringen. Det innebærer å få tak i respondenter og avtale intervju, gjennomføre intervjuet, utskrift av lydopptak, og eventuelt velge ut flere respondenter og intervju dem. Det siste aspektet handler om typiske problemer forskeren må være klar over. Det gjelder

f.eks. at kommunikasjonen mellom forskeren og respondenten kan være dårlig, forskeren kan påvirke svarene og respondentens erindringsfeil eller selvpresentasjon kan påvirke svarene (Grønmo, 2016, s. 168).

### 3.6.2 Intervjuguide

Intervjuguiden skal i grove trekk beskrive hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilke temaer som skal tas opp med informantene. Det er viktig at den er tilstrekkelig omfattende og spesifikk slik at den sikrer forskeren den informasjonen som er relevant for studien. Likevel skal den også være enkel og generell nok til å kunne gjennomføre intervjuet på en fleksibel måte (Grønmo, 2016, s. 168).

Før vi kunne starte utformingen av intervjuguiden måtte vi ta for oss hvilken teori vi ønsket å belyse, samt hvilke svar vi trengte for å kunne svare på problemstillingen vår. Selv om uformell intervjuing er en relativt fleksibel innsamlingsmetode, var det viktig for oss at intervjuguiden var gjennomtenkt nok til å kunne brukes i alle intervjuene, slik at vi enklere kunne sammenligne svarene vi fikk.

Respondentene fikk imidlertid mulighet til å komme med tilføyinger, noe som gjorde at svarene vi fikk i noe grad varierte, og at vi ikke stilte de samme oppfølgingsspørsmålene til alle. Alle informantene ble tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuene. En av grunnene til dette, var at noen av informantene ville lese gjennom spørsmålene før de sa ja til å delta. En annen grunn er at vi ønsket at forholdet vårt til informantene skulle være så åpent som mulig. Likevel er det fordeler og ulemper med at informantene fikk se spørsmålene i forkant av intervjuet. En fordel er at det ga de en sjanse til å forberede seg, forhøre seg med kollegaer, og tenke over om de har opplevd noen spesifikke situasjoner som er relevante for problemstillingen vår. En ulempe er at det kan føre til at informantene gir «for» gjennomtenkte svar, f.eks. at de svarer det de tror vi vil høre og ikke det de faktisk mener. Etersom ingen av spørsmålene våre i intervjuguiden er spesielt utfordrende eller kontroversielle for informantene å svare på, ser vi ikke på denne ulempen som en reell utfordring for våre intervju.

Innledningsvis ble respondentene stilt noen generelle spørsmål, slik at vi kunne bli litt bedre kjent med dem, blant annet hvilke stilling og utdanning de har. Videre gikk vi over til temaet feilrekruttering, hvor de ble spurt om hvordan de definerer feilrekruttering, hva de anser som hovedårsaken, etc. Til slutt gikk vi inn på selve rekrutteringsprosessen og hvordan de bruker og opplever arbeidspsykologiske tester. Intervjuguiden ligger vedlagt som *Vedlegg 1*.

### 3.6.3 Gjennomføring av intervju

Ettersom det var mye koronasykdom i perioden datainnsamlingen foregikk kom vi frem til at det var mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene digitalt over zoom. Dette gjorde også at vi ikke ble begrenset geografisk når vi skulle innhente informanter, ettersom vi ikke var avhengig av å møte dem fysisk. Å holde intervjuene over zoom var også tidsbesparende for både oss og informantene. I tillegg opplevde vi at flere av informantene foretrakk å gjennomføre intervjuene digitalt. Grønmo skriver i sin bok at intervjuet bør foregå på et sted der informanten føler seg vel (Grønmo, 2016, s. 171). Ved å gjennomføre intervjuet digitalt fikk informanten mulighet til å bli intervjuet fra sitt kontor, et sted hvor de følte seg trygg og avslappet. Hvert intervju hadde en varighet på mellom 40 og 60 minutter.

Alle tre gruppemedlemmene hadde sine faste oppgaver under selve intervjuet. Et gruppemedlem tok seg av selve intervjuingen, mens de to andre tok notater og transkriberte intervjuet i etterkant. Ved å ha faste oppgaver som vi følte oss komfortable med, følte vi oss trygge da vi skulle gjennomføre selve intervjuet. Dette bidro videre til at de vi intervjuet følte seg avslappet og komfortable i intervjusituasjonen. Når man skal gjennomføre et intervju er det viktig at kommunikasjonen mellom forsker og informant fungerer godt, og det er derfor viktig å etablere en god kommunikasjonssituasjon (Grønmo, 2016, s. 171). I starten av hvert intervju presenterte vi oss selv og fortalte kort om bacheloroppgaven vår. Dette gav et godt utgangspunkt for å etablere en god kommunikasjon videre i intervjuet. Ifølge Grønmo bør intervjuer forsikre seg om at alle temaene i intervjuguiden blir dekket, men også formulere nye spørsmål ut ifra intervjuets utvikling (Grønmo, 2016, s. 171). Gruppemedlemmet som intervjuet sørget for at alle spørsmålene i intervjuguiden ble stilt, men fulgte også opp med nye spørsmål dersom informanten kom inn på tema som kunne være relevante for å besvare problemstillingen. Ettersom vi gjennomførte intervjuene digitalt, hadde vi mulighet til å registrere dataene ved hjelp av videoopptak.

### 3.7 Kvalitativ dataanalyse

Ved kvalitativ metode foregår datainnsamlingen og dataanalysen parallelt (Grønmo, 2016, s. 172). Med denne typen dataanalyse vil det alltid være en risiko for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner. En måte å forebygge dette på er å la flere personer arbeide med det samme datamaterialet. Det er også viktig å forholde seg åpent til datamaterialet, og ikke la analysen bli styrt av forutinntatte holdninger, men være nøytrale til alle mulige meninger og årsakssammenhenger (Askheim & Grennes, 2014, s. 143).

### **3.7.1 Analyseprosessen**

Da intervjuene var unnagjort, satte vi i gang med å transkribere dem ettersom vi tok videoopptak. Transkripsjon er overføring av tale til lydskrift (Gundersen mfl., 2021). Transkripsjonene ble sendt til intervjuobjektene for godkjenning og eventuelt oppklaring om det var nødvendig. Grunnen til at vi valgte å gjøre det var for å forebygge den nevnte risikoen for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner. Da vi fikk tilbakemelding på transkripsjonen, kunne vi sette i gang med å kode datamaterialet. Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet slik at det blir lettere å analysere det (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 101). Ut fra intervjuguiden hadde vi delt analysekapitlet opp i følgende fire kategorier:

1. Feilrekruttering
2. Rekrutteringsprosessen
3. Bruk av arbeidspsykologiske tester
4. Effekten av arbeidspsykologiske tester

Hver av gruppemedlemmene fikk tildelt sine ansvarsområder og vi delte intervjusvarene inn i ulike fargekoder for å holde oversikt over hvem som skulle analysere hvilke svar. På den måten unngikk vi at de samme spørsmålene ble analysert i flere deler av analysekapitlet. Ettersom transkripsjonene var ordrette svar fra informantene, var det mye som kunne fjernes for å gjøre at poenget kom litt tydeligere og kortere frem. Vi passet likevel på å ikke fjerne for mye slik at det gikk ut over poenget med setningen og meningene til informantene. Dersom det var spesielle setninger vi ønsket å direkte sitere, markerte vi dem og passet på å holde de akkurat slik som de ble sagt. Etter at vi hadde kartlagt og skrevet om de funnene vi ønsket, satte vi i gang med å sammenligne svarene til de ulike informantene og knyttet de opp mot teorien vi presenterte i kapittel 3.

### **3.8 Forskningens kvalitet**

For å kunne vurdere kvaliteten på datamaterialet vårt, må vi se dette i sammenheng med hva vi bruker datamaterialet til. Dette skyldes at vi har som mål å belyse problemstillingen vår ved hjelp av datamaterialet (Grønmo, 2014, s. 238). Det er derfor viktig at datamaterialet vi henter inn er relevant, slik at vi får en innsikt i hvordan arbeidspsykologiske tester brukes for å hindre feilrekruttering. Dette betyr ikke at datamaterialet vi henter inn er godt nok til å forklare hvordan tester faktisk hindrer feilrekruttering, eller at det i det hele tatt gjør det.

Det er en rekke forhold som bør legges til grunn for at problemstillingen skal belyses på best mulig måte (Grønmo, 2014, s. 238):

1. Datainnsamlingen bør være basert på prinsippene for forskningens *sannhetsforpliktelse*. Det betyr at det innsamlede datamaterialet skal gjenspeile best mulig hvordan de faktiske forholdene er.
2. Datainnsamlingen bør bygge på forskningens vitenskapelige prinsipper for logikk og språkbruk. Dette innebærer at man danner et grunnlag som åpner for systematisk teoretisk drøfting og argumentasjon.
3. Utvelgingen av enheter bør gjennomføres på en forsvarlig måte. Størrelsen på utvalget og valget av utvalget bør være best mulig tilpasset den type generalisering problemstillingen forutsetter.
4. Utvelgingen av informasjonstyper må utføres på en systematisk måte. Det er viktig at man bevisstgjør begrensninger og tilpasser det teoretiske materialet som blir brukt som grunnlag for problemstillingen.
5. Gjennomføringen av datainnsamlingen må foregå på en forsvarlig måte. Datamaterialet bør være minst mulig påvirket av forskningsopplegget.

Forskningens kvalitet blir sett på som et samlet uttrykk av de 5 punktene som nevnt over. Om datamaterialet blir hentet inn på en gjennomført og systematisk måte, samt at det bygger på vitenskapelige prinsipper for sannhetsforpliktelse og logisk drøfting, kan man argumentere for at forskningen er av god kvalitet (Grønmo, 2014, s. 238).

### **3.8.1 Styrker og svakheter ved datainnsamlingen**

Spørsmålet vi kan stille oss selv er om oppgaven vår hadde vært sterkere dersom vi hadde klart å skaffe flere informanter. Mange forskere mener at det bør gjennomføres datainnsamling frem til det ikke lenger kommer frem noe ny informasjon (Christoffersen og Johannessen, 2012, s. 49). Selv føler vi at svarene vi fikk fra rådgiverne var ganske samstemt, og vi fikk ikke noe særlig med ny informasjon når vi gjennomførte det siste intervjuet. Blant rekruttererne fra bedrifter var svarene litt mer varierende, noe som kan komme av at de tre informantene kom fra ulike bransjer og hadde ulike erfaringer med rekruttering. Dersom vi skulle gjort noe annerledes så hadde det gjerne vært at vi hadde intervjuet flere informanter fra denne målgruppen. Ettersom vi hadde en tidsfrist å forholde oss til og at vi allerede hadde brukt mye tid og ressurser på å skaffe flere informanter, valgte vi å avslutte med 6 informanter. Vi opplevde heller ikke at vi fikk noe ny informasjon som var nødvendig å undersøke nærmere. Vi vurderte det derfor som mest hensiktsmessig å heller bruke

tiden vår på å gjøre en grundig og god analyse av de dataene vi allerede hadde samlet inn. En styrke med utvalget vårt er at de fleste av informantene vi klarte å innhente satt med mye kunnskap rundt temaet vi ønsket å undersøke, noe som gjorde at vi fikk hentet inn mye god data som var relevant for problemstillingen vår.

### **3.8.2 Reliabilitet**

Reliabilitet forteller oss hvor pålitelig datamaterialet er. Vi kan derfor si at høy reliabilitet også kan tolkes som at datamaterialet har høy pålitelighet. Dersom vi skulle intervjuet informantene våre på nytt, så hadde vi fått identiske svar. (Grønmo, 2014, s. 240-241). Vi skal nå gå innpå faktorer som kan ha påvirket reliabiliteten i vårt datamateriale.

Grønmo (2014) legger frem tre typiske problemer som kan oppstå når man bruker intervju til å samle inn data. Det første er gjerne at det er dårlig kommunikasjon mellom informant og forsker, slik at forsker ikke får tilgang til all relevant informasjon. I våre intervjuer opplevde vi en god tone med alle informantene og regner ikke dette som et vesentlig problem ved vår datainnsamling.

Et annet problem er at forsker kan påvirke svarene til informanten. Vi kan ikke si at vi bevisst har påvirket svarene til informanten. Intervjuer har gjerne nikkende samtykkende til svarene informantene har gitt, som et tegn på at det gis oppmerksomhet til informanten. I ettertid ser vi at dette muligens kan tolkes som at informantene tenker at de svarer «riktig» på det vi spør om, og kan utelate annen informasjon. Vi tror likevel ikke at dette har hatt en relevant påvirkning på datainnsamlingen i vår oppgave. En tredje utfordring er at informantene kan gi feil informasjon fordi de ikke husker godt nok eller har fortrenget deler av informasjonen. Dette var utfordringer som vi var bevisst og hadde i bakhodet da vi gjennomførte intervjuene (Grønmo, 2016, s. 172-173).

Ettersom vi har et lite utvalg, er det svært vanskelig for oss å oppnå særlig høy pålitelighet. Dette skyldes gjerne at datamaterialet vårt i stor grad skyldes subjektivitet og informantenes egne oppfatninger. Informantene fikk utlevert intervjuguiden i forkant og ble tilsendt transkripsjon av intervjuene i etterkant, og fikk derfor muligheten til å tenke igjennom svarene sine og korrigere dem i etterkant. Vi opplever at begge disse tiltakene styrker påliteligheten til forskningen vår.

### **3.8.3 Validitet**

Validitet sier noe om hvor gyldig datamaterialet er, sett opp mot vår problemstilling (Grønmo, 2014, s. 241). Dette betyr at vår framgangsmåte, eller forskningsopplegg, skal kunne resultere i relevant data for vår problemstilling. Datamaterialet som samles inn, er nødt til å svare til vår hensikt med problemstillingen (Grønmo, 2014, s 241).

Vi vil tro at spørsmålene vi stiller i intervjuet er en avgjørende faktor for at forskningsopplegget skal resultere i relevant data. Da vi gjennomførte intervjuene, avdekket vi noen utfordringer knyttet til spørsmålene i intervjuguiden vår. Vi opplevde blant annet at intervjuguiden vår var mest tilpasset de som jobbet i bemanningsbyrå og som gjennomførte tester på kandidater i det daglige. De som var på mottakersiden, hadde gjerne ikke samme forutsetning for å kunne besvare spørsmålene som omhandlet selve gjennomføringen av testene. Med mottakersiden mener vi bedrifter som mottar kandidater fra bemanningsbyrå og som da kanskje ikke er direkte involvert i selve testingen. I disse tilfellene måtte vi tilpasse spørsmålene underveis i intervjuet. Vi ser etter å ha gjennomført intervjuene at vi med fordel kunne laget en egen intervjuguide for de som ikke jobbet direkte med å teste kandidatene. Vi mener likevel vi fikk svar på det vi lurte på ved å tilpasse spørsmålene til informantens erfaring og forutsetning for å kunne svare. En annen svakhet var at noen av spørsmålene vi stilte allerede hadde blitt besvart tidligere i intervjuet. For å unngå gjentakelser i disse tilfellene, spurte vi om det var noe informanten ønsket å legge til eller utdype seg mer om det som allerede var blitt sagt. Ettersom vi gjorde nødvendige tilpasninger underveis var dette ikke noe som påvirket datamaterialets validitet.

### **3.9 Oppsummering**

Etter å ha utarbeidet problemstillingen vi ønsket å undersøke satte vi i gang med å ta noen metodiske valg. Problemstillingen vår har et deskriptivt (beskrivende) forskningsdesign ettersom vi hadde en grunnleggende forståelse av tema og ønsket å bygge videre på tidligere forskning på området. Datainnsamlingen vår har skjedd gjennom uformelle intervju som er en type kvalitativ datainnsamling. Vi har valgt å kombinere to ulike framgangsmåter for strategisk utvelgelse, nemlig kvoteutvelging og snøballutvelging. Etter en del utfordringer i forhold til å få tak i informanter endte vi opp med tre informanter fra bemanningsbransjen og tre informanter fra diverse bedrifter. Vi utarbeidet en intervjuguide og et informantskriv som ble sendt til både NSD og informantene i forkant av intervjuene. Ettersom vi har brukt kvalitativ metode har datainnsamlingen og dataanalyser foregått parallelt. Vi har også reflektert over forskningens kvalitet.



## 4.0 Funn og analyse

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi ta for oss de funnene vi har gjort fra våre seks intervju og analysere de opp mot teori. Vi vil først gi en presentasjon av informantenes rekrutteringsprosess før vi går videre til funn knyttet til feilrekruttering, samt bruken og effekten av arbeidspsykologiske tester.

Presentasjonen av funnene vil variere mellom tekst og sitater fra informantene.

### 4.2 Informantenes rekrutteringsprosesser

Før vi går inn på funnene våre vil vi gi en nærmere introduksjon av informantene. Vi skal også gi en litt mer utdypende forklaring på hvilken erfaring de har med rekruttering og bruken av arbeidspsykologiske tester.

**Rådgiver 1 og 2:** Begge informantene jobber som rådgivere i bemanningsbyrå og er DNV GL sertifisert. Rådgiver 1 bruker evnetest, personlighetstest, samt verdi- og motivasjonstest, men ikke i alle prosessene. Rådgiver 2 bruker personlighetstester til alle stillinger, men også evnetester, ferdighetstester og IQ-tester dersom kunden ønsker det. Informantene er begge ansvarlig for alle leddene i rekrutteringsprosessen. Rekrutteringsprosessene deres består av å utføre en jobbanalyse for så å lyse ut stillingen. Deretter blir det gjort en grovsortering ut fra CV og utført førstegangsintervju. Etter dette blir det foretatt testing, før kandidatene kalles inn til andregangsintervju. Før de ansetter kandidaten gjør de en referansesjekk.

**Rådgiver 3:** Informanten er daglig leder og eier av bemanningsbyrå, men jobben består like mye av å være rekrutterer. Informanten er sertifisert i å bruke arbeidspsykologiske tester. De bruker ofte personlighetstest i kombinasjon med evnetest. De jobber litt annerledes enn andre bemanningsbyrå ved at de først finner kandidatene, for å så presentere dem ut i markedet til bedrifter. Kandidaten velger selv bedriften de er interessert i og bemanningsbyrået holder kontakten mellom dem. Deretter blir gjerne prosessen mer formell med intervju og eventuelt testing dersom bedriften ønsker dette.

*«Da sørger vi for at vi representerer kandidaten, ikke selskapet. Så der har du forskjellen.»*

*- Rådgiver 3*

**Rekrutterer 1:** Jobber som HR-leder i anleggsbransjen, hvor rekruttering er en stor del av jobben. Informanten bruker ikke så ofte tester, det blir mest brukt på nøkkelstillinger. Er sertifisert i å bruke personlighetstester så dette blir mest brukt, men bruker noen ganger andre tester som f.eks. evnetester gjennom headhuntere. Testingen skjer isåfall i sluttfasen. Bedriftens rekrutteringsprosess varierer ut fra om de bruker bemanningsbyrå, headhuntere eller gjør det selv. Det kommer an på om bedriften har tid og ressurser til å gjennomføre en rekrutteringsprosess på egenhånd, og om de har lett tilgang på relevante kandidater. Til felles har alle prosessene at de starter med en jobbanalyse. Når bedriften selv utfører prosessen har de første- og andregangsintervju, og til slutt referansesjekk.

**Rekrutterer 2:** Er driftsleder i industri- og produksjonsbransjen med ansvar for rekruttering, men bruker kun bemanningsbyrå. Prosessen består av en dialog angående jobbanalysen, og tas deretter over av bemanningsbyrået som har ansvaret for resten av prosessen. De gjennomgår CV, tester og tolkninger av kandidatene før de blir kalt inn til intervju hos bedriften. Det brukes hovedsakelig personlighetstester. Informanten deltar i sluttfasen av rekrutteringsprosessen ved å gjennomføre andregangsintervju med kandidater som har blitt valgt ut sammen med bemanningsbyrå.

*«Siden vi er i den situasjonen at det har økt såpass kraftig og fort, så var min vurdering (...) at det var bedre å gå til bemanningsbyrå, fordi jeg hadde ikke kapasitet og tid til å gjøre den prosessen selv»*

*- Rekrutterer 2*

**Rekrutterer 3:** Informanten er avdelingsleder i elektronikkbransjen, og har ansvar for hele rekrutteringsprosessen. Informanten er ikke sertifisert i å bruke testverktøy, og har lært det meste om testing gjennom egen erfaring. Det blir lagt ut standardiserte annonser avhengig av hvilke typer stillinger de er ute etter. Når annonsen er lagt ut på internett, kan kandidater søke med CV og søknadstekst. De får da automatisk tilsendt en personlighetstest, en stillingstilpasset test og en stresstest. De blir deretter filtrert ut basert på scoren på testen og kalt inn til intervju.

Utenom prosessen til rådgiver 3, ser vi at rekrutteringsprosessen hos alle samsvarer i utgangspunktet svært godt med vårt teorigrunnlag om hvordan rekrutteringsprosessen foregår ifølge Gloppen (2020). Det er flere elementer som skiller mellom rådgiverne og rekrutterernes prosesser, men dette kan muligens sees i sammenhengen med tidsperspektivet. Rådgiverne jobber fulltid med rekruttering og har derfor mest sannsynlig mer kompetanse og tid til å utføre rekrutteringen. Rekruttererne jobber ikke med rekruttering på fulltid, kun når bedriften har behov for det.

Ser vi på rekrutteringsprosessen til de ulike informantene ser vi at de «tradisjonelle» seleksjonsmetodene som referanser, intervju, CV og vitnemål, virker å spille en større del av prosessen enn arbeidspsykologiske tester. Dette samsvarer med Fafo-rapportens funn av hvilke informasjonskilder som oppleves å gi mest presis informasjon om en kandidat vil passe inn/til. Ser vi imidlertid på Schmidt og Hunter sin analyse om validiteten til seleksjonsmetoder, sier studien at flere av metodene informantene benytter seg av er lite eller mindre treffsikre.

Teori om testing i rekrutteringsprosessen sier lite om hvilket tidspunkt i rekrutteringsprosessen det er best å teste en kandidat, men Heggholmen (2014, s. 88) nevner at et andregangsintervju gjerne blir supplert med personlighetstester. I våre funn, varierer det litt mellom informantene når de benytter seg av arbeidspsykologiske tester, og det er gjerne avhengig av hvordan deres rekrutteringsprosess foregår. Det kommer tydelig frem hos informantene at de selv vurderer hvilke tester som passer best til de enkelte stillingene og når i prosessen det passer best.

### **4.3 Informantenes syn på feilrekruttering**

Før vi gikk inn på temaet om arbeidspsykologiske tester i en rekrutteringsprosess, ønsket vi å få et innblikk i hva informantene la i begrepet feilrekruttering, hva som kunne være årsaken til dette og hvor ofte det skjer.

#### **4.3.1 Hva er feilrekruttering?**

Vi stilte alle informantene det samme spørsmålet «*Hva mener du feilrekruttering er?*». Vår hensikt var å avdekke informantenes tanker og meninger knyttet til dette, som resulterte i at vi fikk vite hva de legger i begrepet feilrekruttering. Her var alle informantene samstemte om at det var feil kandidat i stillingen. Med feil kandidat til stillingen, menes det at kandidaten ikke har de ønskede kvalifikasjonene eller fagkunnskapene som kreves for å utføre arbeidsoppgavene tilfredsstillende.

*«Det er jo når personen du ansetter ikke har de riktige egenskapene til den jobben som skal utføres. At det ikke klaffer helt med de egenskapene de har og de egenskapene du ønsker» - Rekrutterer 2*

*«Det er jo at du får inn feil person.» - Rekrutterer 1*

*«Feilrekruttering er når en person er feil for en stilling, eller stillingen er feil for personen. Kommer an på hvordan man velger å se på det. Feilrekruttering er når det blir gjort noen valg i ansettelsen som gjør at feil person ender i stillingen.» - Rådgiver 1*

Noen mente også at stillingen kunne være feil for kandidaten. Med dette menes det at kandidaten har de rette kvalifikasjonene og fagkunnskapene for å utføre jobben tilfredsstillende, men at jobben f.eks. ikke er utfordrende nok eller er på et for lavt nivå til å tilfredsstille kandidatens behov.

Rådgiver 2 nevnte også at feilrekruttering kan være å gå glipp av en kandidat som muligens kunne vært bedre for stillingen.

I oppgaven har vi avklart at det er en forskjell mellom feilrekruttering og feilansettelse. Dette blir likevel ofte brukt om hverandre i dagligdags tale, og av noen av informantene våre. Noen av informantene sa eksplisitt at feilrekruttering var feil person til stillingen. Med utgangspunkt i Skorstad (2019, s. 294) og PAMA-rapporten (2011), avgrenset vi begrepet feilrekruttering til hvor en eller flere faser i rekrutteringsprosessen ikke utføres optimalt, og resulterer i feilansettelse. Vi ser derfor at noen av informantene kan ha misforstått betydningen av begrepet, som kan være årsaken til at de bruker begrepene feilrekruttering og feilansettelse om hverandre. Dette var noe vi helst så hos rekruttererne. Rådgiverne var mer spesifikke på å skille mellom feilrekruttering og feilansettelse, og gikk inn på at det kunne skje en feil i rekrutteringsprosessen som førte til en feilansettelse, som er i tråd med vårt teorigrunnlag. Dette forteller oss gjerne at det avhenger av hvilken erfaring eller utdanning informantene har, når de får spørsmål om hva de legger i begrepet feilrekruttering.

#### **4.3.2 Årsaker til feilrekruttering og feilansettelse**

Vi ønsket å finne ut hva informantene mente var årsaker til feilrekruttering, og om de selv har opplevd en feilansettelse og årsaken til dette. Her svarte flere litt forskjellig, men alle unntatt en var enige om at tid var en viktig faktor her. Med dette menes det at det er knapp tid til å fylle stillingen, og at man derfor kan bomme med valg av kandidat.

*«Bedriften oppdager gjerne at de trenger en ny ressurs som egentlig skulle vært der i går, og da blir gjerne prosessen veldig halvveis» - Rådgiver 1*

*«(...) Spesielt når du ansetter noen i det du trenger de, da kan hastverk være en årsak fordi du trenger noen kjapt. Man får da ikke nok tid til å vurdere forskjellige kandidater. At du får en begrenset mengde med søkere, kan også være med på å gjøre det vanskelig å finne riktig person»*

- Rekrutterer 2

*«Tid burde ikke være en unnskyldning til at man gjør så enkle, men vanskelige feil. Men jeg har opplevd det sånn på vår avdeling. Der har det vært behov for flere folk, og så tar man det første og beste» - Rekrutterer 3*

En annen vesentlig årsak som ble trukket frem, var for lite informasjon. Her skiller vi mellom for lite informasjon om kandidaten, og for lite informasjon mellom bemanningsbyrå og bedrift.

For lite informasjon om kandidaten handler om tilfeller hvor man har avdekket informasjon etter ansettelsen, om at kandidaten ikke passer til stillingen likevel. For lite informasjon mellom bedrift og bemanningsbyrå, handler om at bemanningsbyråene har fått for lite informasjon om stillingen og gjerne hvilke egenskaper bedriftene ser etter.

Videre nevnte rekrutterer 1 også at dårlig introduksjon i bedriften kunne være en årsak.

Dårlig introduksjon i bedriften etter ansettelse handler om at bedriften gjerne ikke har gitt kandidaten god nok opplæring i jobben, eller at kandidaten motvillig har tatt til seg kunnskapen under opplæring.

*«(...) hvordan følger vi opp de nyansatte når de kommer inn, i forhold til forventningsavklaring til rollen, får den ansatte de basice tingene, har de tilgang til de systemene de trenger? Hvis det er ting man tenker de skal lære seg, har de fått opplæring? Har vi sikret at den prosessen er bra nok? »*

- Rekrutterer 1

Etter informantene fortalte om årsakene, ønsket vi å vite om informantene hadde noen formening om hvor ofte feilansettelsene skjer, om de selv har opplevd det og hva som var årsaken i disse tilfellene. De fleste av informantene hadde ikke nøyaktige tall på hvor mange av ansattelsene som hadde resultert i en feilansettelse, men alle hadde opplevd det på ett eller annet tidspunkt og kunne si noe om årsakene knyttet til det.

Rådgiver 1 husket to tilfeller hvor det skjedde en feilansettelse og det kom tydelig frem hva som var årsakene. Her ble det nevnt at korona var årsaken i det ene tilfellet og magesfølelsen til arbeidsgiver var en stor del av årsaken til det andre tilfellet. Da korona var årsaken, skyldes dette at markedet var i nedgang og kandidaten takket ja til en jobb som muligens var underbetalt i forhold til kandidatens kompetanse. Da markedet tok seg opp igjen, ble kandidaten tilbudt en bedre betalt jobb og sa opp kort tid etter. Dette regnes som et tilfelle hvor stillingen var feil for kandidaten, men man kan også

argumentere for at kandidaten var overkvalifisert. I det andre tilfellet fortalte rådgiver 1 at bedriften hadde en god magefølelse på kandidaten og overså vesentlig informasjon om kandidatens egenskaper. Dette resulterte derfor i en feilansettelse og regnes som et tilfelle for kandidaten var feil for stillingen.

*«Så feilansettelse skjer også for de som skal kunne faget sitt, det er viktig å presisere. Fordi man jobber med mennesker og mennesker er ulike, de er ikke alltid så forutsigbare.» - Rådgiver 1*

Når informantene fortalte ytterligere om hva de opplevde som årsak til sine feilansettelser, så vi at tid også gikk igjen her som faktor. Dvs. at man har hatt behov for å ansette noen raskt slik at man ikke får tatt en skikkelig vurdering. Dette gikk hånd i hånd med for lite kunnskap om kandidaten.

Rekrutterer 3 fortalte at de hadde fått en muntlig anbefaling om en person som skulle være flink i jobben sin. De valgte å følge denne anbefalingen, til tross for at personen ikke hadde erfaring fra teknologibransjen tidligere. Rekrutterer 3 var avhengig av personer med motivasjon og engasjement, og opplevde at dette ikke stemte etter rekrutteringsprosessen var ferdig og de var et par måneder inn i ansettelsesforholdet.

*«(...) Da ble vi tipset fra en som jobbet i et bemanningsbyrå om at dette var en veldig god kandidat. Utfordringen der var litt det med engasjement, tok ikke initiativ til egen læring, og da gikk det som det gikk (...) Der så man allerede at det gikk galt i opplæringsfasen» - Rekrutterer 3*

Rekrutterer 2 er den eneste som opplyser om at mangel på søkere har vært årsaken, og er også den eneste av informantene som opplyste dette som en mulig årsak til feilansettelse.

Funnene som er knyttet til årsaker til feilrekruttering, stemmer overens med teori som presentert i forkant. Spesielt tidspress er en svært vesentlig faktor som blir vektlagt i både teori og av informantene våre. I tillegg blir det nevnt at personen ikke passer inn i bedriftens miljø og kultur, som gjør at man opplever kandidaten som en feilansettelse. PAMA-rapporten (2011) nevnte at en årsak til feilansettelse kan være at bedriften feiler med å informere om hvordan jobben skal utføres, dette var også noe som rekrutterer 1 trakk frem. Slik at personen da gjerne blir feil til stillingen, ettersom forventningsavklaringene ikke kan ha blitt formidlet godt nok eller kan ha endret seg underveis i rekrutteringsprosessen.

## **Deloppsummering**

Det er generelt svært vanskelig å hente ut tall på feilansettelser og eventuelt kostnadene dette medfører. Når kandidatene forteller om deres opplevelser med feilansettelser og årsakene til dette, ser vi at tid er en vesentlig faktor som går igjen, i tråd med presentert teori. En annen årsak som ble trukket frem av flere, var for lite informasjon. Det vil si at bemanningsbyråene mangler informasjon om hva bedriften har behov for, eller at de ikke har tilstrekkelig med informasjon om kandidaten. Tid og lite informasjon er derfor fremtredende årsaker i feilrekruttering og i feilansettelser i våre funn. Rekrutterer 3 trakk eksplisitt frem lite kunnskap om kandidaten, men vektla likevel at dette var mer en misforståelse mellom kandidaten og deres bedrift, da kandidaten ikke oppfylte de kravene bedriften hadde knyttet til motivasjon og engasjement. Som tidligere nevnt i årsaker til feilrekruttering, har heller ikke rekrutterer 3 noen særlig erfaring med rekruttering, som kan diskuteres å være en årsak til at hen stolte på en anbefaling fra et bemanningsbyrå. Ettersom tid og lite informasjon er en vesentlig faktor, kan det diskuteres om testing i rekrutteringsprosessen er tidsbesparende og gir bedre informasjon om kandidatens ferdigheter og egenskaper. Dette ser vi nærmere på når vi presenterer bruken av arbeidspsykologiske tester videre i funnene våre.

### **4.4 Arbeidspsykologiske tester**

I denne delen av analysen skal vi gå mer spesifikt inn på bruken av arbeidspsykologiske tester og hvordan de brukes for å hindre feilrekruttering. I undersøkelsen vår var vi interessert i å finne ut hvilke forutsetninger informantene våre mente måtte ligge til grunn for å lykkes med testing, men også hvordan de bearbeidet og tolket testresultatet i etterkant. Videre ønsket vi å se på tilliten til testresultatene, samt hvilke effekter og svakheter arbeidspsykologiske tester kan ha. Vi ønsket å avdekke om informantenes syn på bruken av arbeidspsykologiske tester samsvarte med den teorien vi hadde lagt frem.

#### **4.4.1 Bruken av arbeidspsykologiske tester**

Vi ønsket blant annet å finne ut hva som var årsaken til at informantene våre benyttet seg av arbeidspsykologiske tester. Her ønsket vi å avdekke hvilken hensikt informantene våre mente at tester kunne ha i en rekrutteringsprosess. I teorikapittelet var vi inne på hvilke fordeler det er ved å bruke arbeidspsykologiske tester. Vi tok for oss Skorstad (2015) sin liste, hvor han presenterer seks måter testing kan øke sannsynligheten for at den beste kandidaten blir valgt. Her legger han blant annet frem at en av fordelene med å bruke tester er at det sikrer en mer objektiv vurdering av kandidatene, ettersom kandidatene blir fremstilt på en systematisk måte (Skorstad, 2015, s. 108-110). Også Mikkelsen & Laudal trekker frem dette som en fordel med å bruke arbeidspsykologiske tester. De skriver at tester er utviklet med vitenskapelige metoder, og at de derfor regnes som mer

objektive enn andre seleksjonsmetoder (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 159). Dette var også noe de tre informantene fra bemanningsbyrå trakk frem som en av årsakene til at de brukte testverktøy. Rådgiverne fortalte blant annet at tester gir mer objektiv informasjon enn det intervju gjør, ettersom man ved intervju kan havne i fallgruver som gjør at man ikke klarer å gjøre en objektiv vurdering.

*«Evetester gir objektiv informasjon. Det er jo lettere å f.eks. lyve i et intervju, eller jeg som intervjuer kan havne i noen av disse fallgruvene man kan havne i ved intervju» - Rådgiver 1*

*«(...) fordi rekrutterer ønsker en støtte i prosessen, gjerne en objektiv vurdering» - Rådgiver 2*

*«Generelt så vil man unngå, etter læreboken, likhetseffekten, glorieffekten og alt dette» - Rådgiver 3*

De tre rådgiverne er enig i at en av fordelene med tester er at man får en objektiv vurdering, men rådgiverne mener også at man må stille seg litt kritiske til testverktøyet. Rådgiver 2 påpeker viktigheten av å ikke bruke tester som seleksjonsmetode ene og alene, da vil man ikke klare å gjøre en helhetlig vurdering. Denne rådgiveren forteller også at hovedgrunnen til at de bruker tester i rekrutteringsprosessen er for å kunne se flere vinklinger.

*«Det kan være mange faktorer som spiller inn når kandidaten tar testen, som gjør at du ikke kan stole hundre prosent på testen. For du skal ikke stole hundre prosent på testen» - Rådgiver 2*

Også rådgiver 3 mener at man skal stille seg litt kritisk til testverktøyet.

*«(..) man er jo ikke helt sikre på om man får en fasit fra disse testene heller, de kan være feil de også»  
- Rådgiver 3*

Det som rådgiverne legger frem i intervjuene, var vi også inne på i teoridelen vår. Egerdal påpeker nemlig at for at arbeidspsykologiske tester skal være en hensiktsmessig seleksjonsmetode, er det viktig å ikke bruke de som en fasit alene. Tester skal brukes sammen med andre seleksjonsmetoder (Egerdal, 2019, s. 332).

En annen årsak som blir nevnt av en av informantene fra bemanningsbyrå, er at det er tids- og kostnadsbesparende å bruke testverktøy i rekrutteringsprosessene. Informanten forteller at tester reduserer feilansettelser og at de to nevnte faktorene er hovedårsaken til at de bruker tester. Som vi



var inne på i teoridelen legger også Skorstad frem dette som en årsak til å bruke tester. Han skriver at testing innebærer effektiv informasjonshenting. Testing gir mindre tid til utenomsnakk og sikrer relevant informasjon (Skorstad, 2015, s. 108-110). Som vi nevnte tidligere var nettopp tid og for lite informasjon utfordringer som flere av informantene også trakk frem som hovedårsaken til feilrekruttering. Dette viser at det er en sammenheng mellom årsaken til at tester blir brukt og hva som oppleves som årsaken til feilrekruttering.

*«Det er tidsbesparende å bruke tester. Det kan også være kostnadsbesparende ved at man faktisk ansetter riktige personer. Generelt reduserer det feilansettelser» - Rådgiver 1*

Rådgiverne var ganske samstemte når det kom til hvorfor de brukte arbeidspsykologiske tester, mens rekruttererne som jobbet i bedrifter hadde litt mer delte meninger når det kom til testbruk. Rekrutterer 1 forteller at tester ofte kan bli brukt som en fasit og at testene kan slå ut basert på dagsformen til kandidaten. Denne rekruttereren er derfor ikke så stor tilhenger av å bruke tester og bruker det derfor ikke så mye. Det blir hovedsakelig brukt som et nyttig verktøy for å kvalitetssikre prosessen.

*«Man skal trå litt varsomt i forhold til når man bruker det, men på topplederroller og nøkkelroller som er veldig kritiske for bedrifter, hvor vi ikke har råd til å bomme, så kan det være et godt verktøy som støtter opp under prosessen» - Rekrutterer 1*

Rekrutterer 2 stilte seg mer positiv enn rekrutterer 1 til bruken av testverktøy, og da særlig personlighetstester som de hovedsakelig bruker. Rekrutterer 2 har som vi nevnte tidligere blitt introdusert for tester litt tilfeldig gjennom bemanningsbyrået. Informanten er opptatt av å finne kandidater som passer til jobben, men også at jobben passer til kandidatene. Det blir også lagt vekt på å finne ansatte med egenskaper og en personlighet som passer inn i teamet. Informanten opplever at personlighetstester kan bidra til nettopp dette.

*«Jeg er opptatt av at det skal fungere for begge parter, for det er slik du får et godt arbeidsmiljø og samarbeid» - Rekrutterer 2*

Mikkelsen & Laudal mener også at personlighetstester kan være et nyttig verktøy dersom man ønsker å sikre seg at kandidaten bidrar til et godt arbeidsmiljø. De nevner i tillegg at personlighetstester kan bidra til å finne medarbeidere som er villig til å «gå en ekstra mil» for selskapet (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 166).

Da vi spurte rekrutterer 3 om hvorfor de brukte arbeidspsykologiske tester kom det frem at de hovedsakelig brukte de fordi de fikk beskjed om å bruke de, men de virket som de også kunne se nytteverdien i å bruke tester.

*«Vi bruker det fordi vi får beskjed om å bruke de. Det er jo gjerne for at vi skal ha litt mer tyngde, vite mer om kandidaten og hvordan de jobber i forkant» - Rekrutterer 3*

### **Deloppsummering**

Til tross for at informantene fra bemanningsbyrå var mer samstemte enn informantene fra bedrifter, så vi at flertallet brukte tester fordi de mente at det bidro til at de kunne gjøre en mer objektiv vurdering av kandidatene. Flertallet av informantene trakk også frem viktighetene av å ikke bruke testene som en seleksjonsmetode alene, og heller ikke som en fasit. Rådgiver 3 som stilte seg kritisk til testing gjorde det nettopp av denne årsaken, fordi faren med tester er at det fort kan bli brukt som en fasit. Disse funnene støtter opp under den teorien vi har lagt frem, hvor dette med objektivitet ble trukket frem som en sentral årsak til at tester kan bidra til å hindre feilrekruttering. Samtidig skrev vi også i teoridelen om viktigheten av å ikke bruke det som en seleksjonsmetode alene eller som en fasit.

#### **4.4.2 Forutsetninger for å lykkes**

Vi har nå sett på hvorfor informantene våre bruker arbeidspsykologiske tester, men hva er egentlig forutsetningene for å lykkes når man bruker tester i rekrutteringsprosessen? Som vi var inne på i teoridelen scorer både evnetester og personlighetstester høyt på mulighet for å predikere fremtidig jobbatferd. Spesielt evnetester har høy validitet, noe som betyr at de egner seg godt for formålet. Ifølge Schmidt og Hunter er arbeidspsykologiske tester den viktigste seleksjonsmetoden, men det forutsetter jo gjerne at de brukes riktig (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 106). Vi ønsket å avdekke hvordan informantene våre bruker arbeidspsykologiske tester og hva de gjør for å lykkes med det. Noe alle de tre rådgiverne la frem i intervjuene var viktigheten av å gjøre en god jobbanalyse før man tar i bruk tester i rekrutteringsprosessen.

*«Jobbanalyse må ligge til grunn» - Rådgiver 1*

*«Har du en god jobbanalyse så ligger alle forholdene til rette for at du skal gjøre en god rekrutteringsprosess» - Rådgiver 2*

*«(...) skal vi bruke tester så er det ofte en forutsetning at vi vet så mye som mulig om stillingen, spesielt hvis man skal gjøre et utvalg av kompetansen på hva vi faktisk ser etter» - Rådgiver 3*

I teoridelen vår trekker vi også frem jobbanalysen som en av de viktigste faktorene for hvorvidt rekrutteringen blir vellykket eller ikke. Egerdal (2019) påpeker at dersom man skal ta i bruk tester i rekrutteringsprosessen, er det viktig å være bevisst på hvilken kompetanse som trengs for å lykkes i stillingen. Har man gjennomført en god jobbanalyse vil man også ha lettere for å velge ut hvilke testverktøy som vil være hensiktsmessig å bruke (Egerdal, 2019, s. 303-304).

Dersom en virksomhet bruker bemanningsbyrå i rekrutteringsprosessen, er samarbeidet mellom bemanningsbyrå og bedrift vesentlig for å gjennomføre en god jobbanalyse. Vi ønsket derfor å kartlegge hvordan informantene våre opplevde at dette samarbeidet var. To av informantene fra bemanningsbyrå hadde vært ute for tilfelle hvor kontakten med bedriften var for dårlig. Både rådgiver 1 og rådgiver 2 hadde opplevd situasjoner hvor kunden bare sendte over en tidligere stillingsannonse og ba dem om å løse oppdraget. Rådgiver 1 forteller om et tilfelle hvor kunden hadde gjort dette og heller ikke hadde hatt tid til å ha et innledningsmøte for å diskutere stillingen. I denne situasjonen kjente rådgiveren på et behov for å ha en nærmere samtale for å finne ut hvilke tester som burde brukes og når de burde brukes. For rådgiver 3 blir dette med kundekontakt litt annerledes, ettersom de finner kandidaten først og deretter bedriften.

Når det kommer til informantene fra bedrifter så opplevde rekrutterer 2 at kontakten med bemanningsbyrå var god gjennom hele prosessen, også etter ansettelsen hvor bemanningsbyrå fulgte opp med medarbeidersamtaler. Informanten forteller at bemanningsbyrået etter hvert begynner å få en veldig god innsikt i hvilke kandidater de er ute etter. Rekrutterer 1 forklarte at mye er avklart før de kontakter headhunterne som styrer hele prosessen med testingen. De har i forkant en oppdragsbeskrivelse som forklarer om det skal gjennomføres tester eller ikke, og eventuelt når i prosessen de skal gjennomføres. For rekrutterer 3 var ikke dette spørsmålet relevant, ettersom de ikke bruker bemanningsbyrå i rekrutteringsprosessene sine.

### **Deloppsummering**

For å oppsummere så ser vi altså at både teorien og informantene våre trekker frem at en god jobbanalyse er en viktig forutsetning for å lykkes med testing. Videre ser vi at en god jobbanalyse avhenger av at samarbeidet mellom bemanningsbyrå og bedrift er god. Dersom de som utfører testene vet hvilken kompetanse og personlige egenskaper som trengs i stillingen, vet de også hvilke tester som er hensiktsmessige å bruke og når i prosessen de skal brukes. Det som imidlertid kom

frem i undersøkelsen var at noen av informantene hadde opplevd tilfeller hvor dette samarbeidet ikke fungerte godt nok.

#### **4.4.3 Tolking og bearbeiding av resultater**

Som vi var inne på tidligere sier både teori og flere av informantene våre at testene ikke skal brukes som en fasit. Derfor var vi interessert i å vite mer om hvordan testene bør bearbeides og tolkes. Gjennom intervjuene fikk vi en dypere innsikt i hvordan informantene våre tolket og bearbeidet testresultatene i sine prosesser. Ifølge Egerdal (2019) kan resultatet man får av arbeidspsykologiske tester være lette å mistolke, og det er derfor viktig at de som utfører testene er klar over det (Egerdal, 2019, s. 332). En annen utfordring vi var inne på i teoridelen var at det i en hektisk arbeidshverdag kan være lett å overse jobbanalysen når man skal bedømme testscoren. Problemet med dette er at de som leser testresultatene da vil se etter den generelt beste kandidaten og dette er ikke nødvendigvis den kandidaten som er best for virksomheten (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 160).

Tidligere i oppgaven fortalte vi om en av informantene våre som opplevde å ansette en kandidat som var overkvalifisert for stillingen og som derfor byttet jobb etter kort tid. Dette tilfellet kan knyttes opp mot problemet Mikkelsen & Laudal trekker frem om at den som leser testresultatet gjerne ser etter den generelt beste kandidaten (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 160). Utfallet av dette kan bli som i informanten vårt sitt tilfelle, nemlig at stillingen blir feil for kandidaten.

Stort sett alle informantene trakk frem faktorer som kunne påvirke testresultatet og dets troverdighet. Dette gikk både på kandidatens forutsetninger for å kunne utføre testen, men også på faktorer som kunne oppstå underveis når kandidaten gjennomførte testen. Rådgiver 1 fortalte blant annet om utfordringer knyttet til det å gjennomføre evnetester på eldre mennesker. Rådgiveren hadde i en rekrutteringsprosess gjennomført evnetester på eldre personer som var advokater eller jurister på høyere nivå. Informanten forteller at resultatet av evnetestene viste at kandidatene ikke kunne noe, men dette var ikke tilfelle med tanke på deres erfaring. Dette var for oss overraskende ettersom evnetester er blant de seleksjonsmetodene som har størst prediktiv validitet. Rådgiveren fortalte at årsaken til at kandidatene presterte så dårlig, var at evnetester var veldig nytt for de og de var ikke vant med å jobbe på denne måten.

*«Evnetestene sier jo egentlig nå at kandidatene ikke kan jobbe med fagfeltet, men jeg ser jo på CV-en deres hva de har gjort og jeg vet at de kan faget» - Rådgiver 1*

Egerdal påpekte også at evnetester kan virke fremmede for mange, spesielt for senior kandidater med lang erfaring. Det kan være vanskelig for disse kandidatene å oppleve testene som relevante, ettersom de svært sjelden minner om oppgavene i en vanlig jobb (Skorstad, 2015, s. 134). Vi har flere ganger i oppgaven trukket evnetester frem som den seleksjonsmetoden med høyest prediktiv verdi ifølge teorien (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 106). Utsagnet til rådgiver 1 illustrerer likevel viktigheten av å være bevisst de ulempene arbeidspsykologiske tester har, deriblant at evnetester kan virke fremmede.

Rådgiver 1 brukte i dette tilfellet tester i startfasen av rekrutteringsprosessen, men forteller at det her hadde vært mer hensiktsmessig å bruke det utslagsgivende på slutten, dersom det stod mellom to kandidater. Rådgiveren presiserer at det derfor også er viktig å være bevisst på når i prosessen man bruker tester.

*«Jeg synes det er viktig å presisere at evnetestene ikke alltid sier det som vi vil de skal si. Det kommer an på om man har valgt å sette opp dette på en riktig måte fra start» - Rådgiver 1*

Ifølge Skorstad brukes gjerne testing for å velge ut kandidater som har en tilstrekkelig score på testen, for å så bruke andre seleksjonsmetoder for å finne den beste kandidaten (Skorstad, 2015, s. 132). Ut ifra utsagnet til rådgiver 1, tolker vi det slik at rådgiveren mener at testingen i det nevnte tilfellet heller burde blitt brukt for å bekrefte eller avkrefte det inntrykket rådgiveren allerede hadde av kandidatene. Det som kan diskuteres her er hvilken verdi testing da tilfører rekrutteringsprosessen. Som vi tidligere var inne på omtaler teorien i liten grad om man bør bruke tester før eller etter andre seleksjonsmetoder. I dette tilfellet mente informanten at det var mest hensiktsmessig å bruke evnetester som utslagsgivende på slutten av prosessen. Ettersom man da sitter med en del informasjon om kandidatene fra før, ville nok ikke testingen i like stor grad fungert som en objektiv selekteringsmetode. Vi vil likevel anta at testingen kan tilføre verdi til prosessen, ved å fungere som et verktøy som gjør det lettere å sammenligne kandidatene (Skorstad, 2015, s. 108-110).

Rådgiver 2 trekker frem at ikke alle har de beste forutsetningene for å gjennomføre testene, og at testene da gjerne må tilpasses kandidaten.

*«En dyslektiker bør få tilpasset testen i forhold til tidsbruk. Hvis ikke kan det plutselig bli en test på om vedkommende kan lese, heller en test som for eksempel måler numerisk evne» - Rådgiver 2*

Rådgiveren legger til at det samme gjelder dersom det er en utenlandsk søker. Kandidaten må bli testet på morsmålet sitt, hvis ikke blir det heller en norskprøve.

*«Testen må tilpasses hele veien for å få riktig resultat» - Rådgiver 2*

Det som kan diskuteres er om slike individuelle tilpasninger som rådgiver 2 nevner, vil føre til utfordring knyttet den objektive og rettferdige behandling som Skorstad trekker frem (Skorstad, 2015, s. 132). Skorstad skriver nemlig at testing sikrer at alle kandidatene får lik sjanse til å vise hvem de er, og sjansen for diskriminering og et godt førsteinntrykk reduseres (Skorstad, 2015, s. 108-110). Man kan da gjerne spekulere i om slike tilpasninger gjør at man går glipp av det som er hovedprinsippet for å sikre likhetsbehandling. Desto flere individuelle tilpasninger man gjør i forhold til den enkelte jobbsøker, desto mindre blir gjerne den enkelte jobbsøker utsatt for den samme objektive prosessen. Dersom ikke alle blir utsatt for den samme testen, vil vi anta at det gjerne kan bli mer utfordrende å sammenligne kandidatene.

Flere av informantene forteller også at en feilkilde er dersom kandidaten har blitt forstyrret eller har vært ukonsentrert under gjennomføringen av testene.

*«(..) men vi ser at det som fort kan påvirke resultatene i en test, er hvis kandidaten ikke konsentrerer seg, blir forstyrret eller er veldig trøtt» - Rådgiver 3*

Det er også enighet blant flertallet av informantene om at det er veldig viktig å gjennomgå testresultatet sammen med kandidaten. Informantene forteller at dette er spesielt viktig dersom man ser at konsistens-scoren synker, dvs. at svarmønstrene plutselig endrer seg. Rådgiver 3 forteller at dersom konsistens-scoren blir så lav at testen ikke lenger er gyldig, så må kandidaten ta testen på nytt.

*«Testen er ikke noen fasit, så tilbakelesning med kandidaten er en forutsetning» - Rådgiver 3*

Rekrutterer 1 bruker tester gjennom headhuntere, påpeker også viktigheten av å gjennomgå resultatet av testen sammen med kandidaten. Informanten mener at headhunteren bør gå grundig gjennom testen med kandidaten, før testen blir sendt videre til arbeidsgiver.

*«(...) da kan headhunterne få avklart hvis det var noe som foregikk eller om det er en eller annen forståelse eller om vedkommende har dysleksi. Det kan jo være mange årsaker» - Rekrutterer 1*

Rekrutterer 1 forteller om tilfeller der kandidater har kompt på intervju og ikke fått noe tilbakemelding av headhunter i forkant, dette mener rekruttereren er en uting.

Et problem som blir trukket frem av rådgiver 2 er at folk gjerne presterer på sitt høyeste akkurat når de tar testen, men så er det jo ikke slik at folk presterer på sitt høyeste hele tiden. Rådgiveren nevner at dette kan være en feilkilde og at det derfor er viktig å gjøre en totalvurdering i rekrutteringsprosessen.

Innledningsvis var vi inne på at en fare med testing er at den som leser testen velger kandidater basert på høyest testscore. Vi fikk inntrykk av at de fleste informantene våre mente at kandidaten var kvalifisert dersom vedkommende scoret innenfor det som var normen. Men det kom også frem at en av informantene våre selekterte nettopp basert på høyes testscore.

*«Vi får en score, så man begynner gjerne med å selektere på de som har høyest score. Sånn at man da i forkant har fått en viss tilbakemelding om at dette kan være en kandidat fordi de har svart godt på testene (...)» - Rekrutterer 3*

Rekrutterer 3 legger imidlertid til at det kan vise seg at en som ikke scorer så bra likevel er egnet til å utføre jobben. Ifølge rekruttereren kan kandidaten bli kalt inn på intervju til tross for dårlig score, f.eks. dersom vedkommende har en spennende søknad. Det kommer frem at rekruttereren har fått opplæring fra sin leder i at man skal selektere fra høyest til lavest score. Det kommer også frem at det er et stort sprik i forhold til hvordan man leser og bruker testene på de ulike varehusene. Informanten har opplevd at et av varehusene nesten kun bruker tester i ansettelsesprosessene. Dette strider også imot teorien vi har lagt frem om at tester ikke skal brukes som en seleksjonsmetode alene.

### **Deloppsummering**

Det som flertallet av informantene i hovedsak trakk frem, var at man i bearbeidingen og tolkningen av testresultatet må være bevisst på faktorer som kan svekke testresultatet. Som vi nevnte innledningsvis mener Egerdal (2019) at resultatet man får fra arbeidspsykologiske tester kan være lette å mistolke og at de som utførere testene må være bevisst på dette. Gjennom undersøkelsen

vår fikk vi et inntrykk av at dette var noe informantene var oppmerksom på, ettersom de påpekte viktigheten av å gjennomgå testresultatet sammen med kandidaten. Noe vi midlertid ble overrasket over var at rekrutterer 3 selekterte basert på høyest testscore, noe man ifølge teori ikke bør gjøre. Det er nemlig ikke slik at den med høyest score nødvendigvis er den beste for bedriften. Dersom den som rekrutterer kun ser etter den generelt beste kandidaten, vil også sjansen være større for å havne i en situasjon der stillingen er feil for kandidaten.

#### 4.4.4 Tilliten til testresultatene

Ettersom arbeidspsykologiske tester, og spesielt evnetester, har svært høy validitet i forhold til andre metoder, var vi interessert i å finne ut hvor stor tillit informantene har til testresultatene. Svarene viste seg å være ganske todelt mellom informantene fra bemanningsbransjen og de fra diverse bedrifter.

Informantene fra bemanningsbyråene var i større grad mer sikre på testresultatene enn det rekruttererne fra de ulike bedriftene var. De tre rådgiverne var enige i at man ikke bør lene seg på testresultatene alene, og at en utfordring i forhold til sikkerheten ved resultatene kan være at kandidatene under testingen har blitt forstyrret, misforstått oppgaven, eller at andre forhold har påvirket testtakingen. De påpeker også at det er forskjeller mellom personlighets- og evnetester, og at det er viktig å ha en dialog om resultatene sammen med kandidaten i etterkant.

*«Det er viktig å ha en dialog om resultatet, men det er likevel mer rett frem med evnetest. Med personlighetstester er det mer om og men. Her kan man lirke mye mer» - Rådgiver 1*

*«Du er jo aldri helt hundre prosent sikker (...) Alle testene våre skal ha høy prediktiv validitet med tanke på at de er DNV sertifisert» - Rådgiver 2*

Rekruttererne fra de ulike bedriftene var ikke like positive til den opplevde sikkerheten rundt testresultatene. Årsakene er imidlertid varierende. Rekrutterer 1 sa at skepsisen kom fra dårlige erfaringer med hvordan og hvem testene blir utført av. Rekrutterer 2 ser på testing som et styringsverktøy som må brukes sammen med andre seleksjonsmetoder. Rekrutterer 3 mener resultatene ikke er veldig sikre fordi personen kan ha svart det de tror de som rekrutterer vil høre. Sistnevnte sier likevel at gode resultater på testene kan gjøre at kandidatene blir tatt inn på intervju. Ved bruk av arbeidspsykologiske tester vil man imidlertid unngå psykologiske mekanismer som glorieeffekten og likhetseffekten, som er vanlige utfordringer ved intervju som seleksjonsmetode.



Ettersom testverktøyene er bygd opp på en måte som skal hindre at kandidaten kan jukse, f.eks. ved at de gir en konsistens-score av svarene, kan ikke påstanden til rekrutterer 3 forsvares av den teorien vi har sett på, dersom det er et godt kvalitetsmessig testverktøy som brukes.

Samlet sett er informantene enige med teorien om at arbeidspsykologiske tester ikke bør brukes alene, men kombineres med andre seleksjonsmetoder, spesielt intervju. Alle var også enige i at dersom man skal bruke evnetester, må de tilpasses stillingene slik at de føles relevant for kandidaten.

Ettersom Schmidt og Hunters studie på seleksjonsmetoders validitet rangerer evnetester høyt, kan man begynne å lure på hvorfor ikke alle informantene stoler like mye på testresultatene. Alle informantene fra bemanningsbransjen er sertifiserte, noe som betyr at de alle har fått opplæring i bruken av testene og er klar over testenenes fallgruver. Kanskje er grunnen til at de stoler mer på testene nettopp dette? Disse personene har også alle relevant erfaring og utdanning for å drive med rekruttering. Flere av informantene fra diverse bedrifter var ikke sertifisert, men brukte tester gjennom bemanningsbyrå.

*«Jeg ringer alltid til bemanningsbyrået etter at jeg har lest gjennom testene (...) Jeg jobber jo ikke med disse testene, så jeg trenger gjerne litt hjelp til å forstå hva det ene og det andre betyr»*

- Rekrutterer 2

Rekrutterer 3 bruker selv tester, men er ikke sertifisert og svarte på spørsmålet om hvorfor de brukte tester «Vi bruker det fordi vi får beskjed om å bruke det». Dette kan tyde på at vedkommende ikke vet særlig mye om hva forskning på dette området sier om seleksjonsmetodens validitet.

### **Deloppsummering**

Svarene til rådgiverne samsvarte i stor grad på spørsmålet om de stolte på testene. Rekruttererne sine svar var mer forskjellige, og kan i mindre grad støttes av teori og forskning på arbeidspsykologiske tester. Det kan tyde på at sertifiseringen og utdanningen til informantene fra bemanningsbransjen spiller inn på hvorvidt de stoler på testverktøyene ettersom de virket å være mer klar over fordelene og fallgruvene ved å bruke tester enn informantene fra diverse bedrifter. Som nevnt flere ganger var alle informantene imidlertid enige om viktigheten av å kombinere seleksjonsmetoder, noe som støttes av Schmidt og Hunters studie.

#### 4.4.5 Effekten av arbeidspsykologiske tester

Rådgiver 2 påpeker at en måte arbeidspsykologiske tester kan hindre feilrekruttering på er at man får flere vinklinger. Intervju som seleksjonsmetode har mange feilkilder, f.eks. at rekruttereren vurderer informasjonen feil. Testene blir da en støtte og gir et bedre totalbilde av kandidaten. Informanten brukte følgende eksempel på å beskrive poenget: Dersom man i et intervju stiller kandidatene spørsmålet «er du god på å håndtere stress?» vil de mest sannsynlig aldri si nei til det, uansett om de er det eller ikke. Hvis man da tester får man svaret på hvem som er bedre enn den andre på simultankapasitet. Her må det likevel påpekes at det også er mulig å feiltolke testresultatene dersom man ikke er godt nok opplært i bruken av testverktøyet.

*«Jeg tror aldri noen vil svare ærlig på det spørsmålet i et intervju» - Rådgiver 2*

Ifølge rådgiver 1 er testing flere positive effekter på rekrutteringsprosessen, blant annet at man får mer informasjon om evner, motivasjon og får et større samtalegrunnlag. Det blir også påpekt at dersom man har svært mange søkere kan evnetest være et godt verktøy for å luke bort de kandidatene som ikke har evnene som kreves i stillingen. Dette er noe Skorstad (2015) også nevner som en fordel med bruken av evnetester. Det gir arbeidsgiver muligheten til å velge ut de kandidatene som har en tilstrekkelig score på testene, for så å ta i bruk andre metoder for å finne den beste kandidaten (Skorstad, 2015, s. 132).

Informanten er også enig med rådgiver 2 om at det f.eks. er lettere å lyve i et intervju ettersom evnetester gir objektiv informasjon. Denne påstanden kan støttes av forskning ettersom arbeidspsykologiske tester gir rekrutteringsprosessen et mer vitenskapelig fundament. Testene er utviklet med vitenskapelige metoder, og regnes derfor mer objektive enn andre seleksjonsmetoder (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 159).

Den siste informanten fra bemanningsbransjen, rådgiver 3, sier de er spesielt opptatt av noe som heter *Digital Readyness*, som sier noe om kandidatens evne til å endre seg, jobbe i en digital og moderne hverdag, omstillingsevne og nysgjerrighet på ny informasjon.

*«Det er utrolig vesentlig i 2022, uansett om man jobber med salg eller regnskap eller IT. Hvis du ikke har det i deg, så er det i våre øyner en fallgrube» - Rådgiver 3*

Rådgiver 3 sier også at man ved bruk av arbeidspsykologiske tester, etter læreboken, vil unngå likhetseffekten, glorieffekten, etc. Testverktøy vil ifølge informanten i tillegg gjøre rekruttereren oppmerksom på røde flagg. Rekrutterer 1 er enig i at testing, spesielt evnetester, kan avdekke eventuelle røde flagg man bør ta opp med kandidaten. Det er spesielt viktig å avdekke slike ting dersom man i utgangspunktet har et godt inntrykk av kandidaten, slik at man kan komme til bunns i det før man eventuelt tilbyr kandidaten jobb.

Rekrutterer 2 mener arbeidspsykologiske tester kan gi et litt bedre eller dypere innblikk enn en time med samtale, ettersom testene stiller mange forskjellige spørsmål til kandidaten. En av Skorstads (2015) grunner til å bruke testing i rekrutteringsprosessen er blant annet at informasjonshenting gir mindre tid for «utenomstakk» og at spørsmålene gir relevant informasjon. I et intervju er det lett for at man bruker mye tid på å snakke om ikke-jobbrelaterte ting (Skorstad, 2015, s. 109).

Rekrutterer 3 sier de er spesielt fokusert på personlighet og lener seg mye på konsistensen som blir oppgitt i personlighetstestene. Konsistensen er en skår som sier noe om hvorvidt det er en rød tråd i svarene til kandidaten. Dersom denne skåren er dårlig kan det tyde på at kandidaten f.eks. har svart uærlig.

*«Vi har opplevd at folk i søknadsteksten gjerne skriver at de ikke er motivert av penger, men så ser man i testene at de blir motivert av konkurranser og premiering. Da er kanskje motivasjonen på feil sted» - Rekrutterer 3*

Hvorvidt informantene opplever at bruken av arbeidspsykologiske tester faktisk hindrer feilrekruttering var også varierende. Noen informanter ga klare ja eller nei svar, mens andre ikke ville konkludere med et spesifikt svar.

Rådgiver 3 og rekrutterer 1 svarte tydelig at de ikke synes testverktøyene i seg selv hindrer feilrekruttering, mens rådgiver 2 og rekrutterer 2 opplever at testingen har en tydelig effekt på andelen feilrekrutteringer. Rådgiver 1 og rekrutterer 3 lente mot at bruken av arbeidspsykologiske tester hadde en positiv effekt i forhold til om det skjer en feilansettelse, men var likevel ikke helt sikre.

*«Jeg kan på en måte ikke svare på om det er med på å redusere feilansettelser, men sånn teoretisk skal det jo det. Tester er for lite brukt enda til å kunne gi klare tall på det, vertfall her hos oss»*

- Rådgiver 1

Ifølge Schmidt og Hunters studier scorer testverktøy høyt på mulighet for å predikere fremtidig jobbatferd. Dette gjelder spesielt evnetester. Forskningen har også vist at det er liten variasjon på tvers av yrker og sektorer, så teoretisk sett skal arbeidspsykologiske tester kunne bidra til å redusere andelen feilansettelser og øke treffsikkerheten i rekrutteringsprosessen. Hvorvidt informantene faktisk opplever denne effekten er en annen sak, og en mulig forklaring kan være at bruken av evnetester i Norge ikke er særlig utbredt. Personlighetstester blir i større grad bruk, men er imidlertid ikke like egnet til å predikere jobbprestasjon (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 168). Fafor-rapporten nevner også at andre forhold, enn hvor treffsikre arbeidsgiverne tror testene er, påvirker hvorvidt de bruker tester. Det kan være at effektivitetssynet veier tungt eller at man velger metoder basert på tidligere praksis (Rogstad & Sterri, 2016, s. 44).

### **Deloppsummering**

Hvilke effekter informantene opplevde at bruken av arbeidspsykologiske tester har, var mange og ulike. Blant annet kan testverktøy avdekke om noen lyver under intervju, skape et større samtalegrunnlag, luke bort ukvalifiserte søkere, og gjøre rekrutterere oppmerksom på røde flagg. Hvorvidt informantene opplever at testing i seg selv hindrer at det skjer feilansettelser, var det ulike svar på. To svarte nei, to svarte ja, mens de siste to var litt i midten. Forskningen på området er imidlertid tydelig på at spesielt evnetester skal kunne bidra til å redusere andel feilansettelser.

#### **4.4.6 Svakheter ved arbeidspsykologiske tester**

Vi presenterte i teorikapittelet flere ulemper med bruk av arbeidspsykologiske tester. Deriblant at testverktøy må brukes i kombinasjon med andre seleksjonsmetoder, at testene kan virke fremmed, at de representerer en vestlig og radikal tenkemåte, muligheten for å jukse, utfordringen med at bedrifter og mennesker er i kontinuerlig endring, samt sertifiseringskravene i Norge. Av disse ulempene var det kun to som ble nevnt under intervjuene: ulempene ved at kandidaten kan jukse, og at det ikke er særlig strenge sertifiseringskrav i Norge.

Stort sett alle informantene trakk frem ulemper som ikke gikk på selve testene, men heller på personene som brukte dem eller andre faktorer. Både rådgiver 1, rådgiver 2, rekrutterer 2 og rekrutterer 3 svarte at en ulempe med arbeidspsykologiske tester er å stole eller lene seg for mye på

testresultatene. Dette er noe som ifølge rekrutterer 3 kan føre til at man eliminerer noen som kunne vært en god match, fordi de ikke scorer akkurat slik man skulle ønsket på testene. Dette støttes også av teorien til Egerdal (2019) om at man ikke skal bruke testresultatene alene, men heller som et samtalegrunnlag (Egerdal, 2019, s. 337). Rådgiver 3 uttrykte at noen muligens vektlegger testene litt som det passer de. Altså at de er veldig glade i resultatene hvis de er gode, men legger ikke så stor vekt på dem hvis svarene er dårlige. Informanten la imidlertid til at dette kun er en påstand, og at de ikke visste om det faktisk var sånn.

En annen felles mening handler om hvem som leser testresultatene. Rådgiver 2, rådgiver 3 og rekrutterer 1 trakk alle frem viktigheten av at kun sertifiserte personer skal lese og tolke resultatene.

*«En del av disse testene er ganske spissformulerte, så hvis man ikke er opplært i hvordan man skal tolke resultatene er det lett å sette to streker under svaret om at denne kandidaten er klin hakke gal»*

- Rådgiver 3

*«Jeg tror (...) at mange rett og slett ikke har respekt for at det er en litt ømfintlig seleksjonsmetode å bruke (...) Jeg har sett hos kunder av oss blant annet at tester blir brukt feil»*

- Rådgiver 1

*«Når en utrent person får de testene kan de fort bruke dem som en fasit. Og det er der jeg tenker at hvordan man bruker testene i praksis, og integriteten på sertifiseringsprosessen er for lettvinte»*

- Rekrutterer 1

Poenget til rådgiver 1, rådgiver 3 og rekrutterer 1 fikk vi illustrert under intervjuet med rekrutterer 3. Rekrutterer 3 var ikke sertifisert og visste ikke hva som var grunnen til at de brukte testverktøy eller hvordan de skulle tolke resultatene. Da vi spurte hva informanten visste om hvor effektive testene var fikk vi følgende svar: *«Det er mye learning by doing og hvordan du selv velger å lese svarene (...) Sånn som jeg ble lært opp av min sjef, så var det å sortere fra lavest til høyest score, og så begynne med de»*. Rekrutterer 3 var også blant de som ikke var sikre på hvorvidt arbeidspsykologiske tester kunne hindre feilrekruttering. Mikkelsen og Laudal (2014) påpeker at det ofte er våre slutninger som brukere av testene som avgjør om resultatene kan brukes og er valid eller ikke (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 160). Selv om evnetester kan brukes for å finne de «beste» kandidatene, skal testene ifølge Skorstad (2015) egentlig gi arbeidsgiver muligheten til å velge bort de kandidatene som ikke er kvalifiserte, for så å ta i bruk andre metoder for å finne den beste kandidaten (Skorstad, 2015, s. 132).

Andre ulemper som ble nevnt var at kandidatene kan jukse ved å be andre gjøre testen for dem, noen kan ha problemer med å bruke teknologi, nerver kan spille inn, og at testene ikke er tilpasset stillingene nok.

### **Deloppsummering**

Ingen av svarene til informantene angående ulemper med arbeidspsykologiske tester handlet om testene i seg selv, men heller om andre faktorer som hvem som bruker testene og kandidaten som tar testene. Det var likevel stor enighet i de ulempene som ble trukket frem. Fire av seks mente det var en ulempe å lene seg for mye på resultatene. Dette støttes også opp av Mikkelsen og Laudal (2014) som sier at det ofte er våre slutninger som brukere av tester som avgjør om resultatene kan brukes. De aller fleste ulempene som vi trakk frem under teorikapittelet ble imidlertid ikke nevnt av noen av informantene våre.

### **4.5 Avsluttende drøfting**

Dersom vi skal trekke frem noen likheter i intervjuene ser vi at det ofte er en tendens til at svarene til rådgiverne samsvarer mer enn rekruttererne sine. Alle rådgiverne trekker frem at de bruker arbeidspsykologiske tester fordi det gir objektiv informasjon, og er en god måte å se flere vinkler på. De er likevel kritiske til testverktøyet og bruker det ikke som en fasit eller som deres eneste seleksjonsmetode. Alle disse grunnene samsvarer med teorien vi har presentert. Det er også likheter mellom informantene fra bedriftene sine svar og teori, men ofte i mer begrenset grad. Felles for alle var at de ikke brukte testing som en egen seleksjonsmetode, men i kombinasjon med andre metoder, stort sett intervju.

Vi ser også en tendens til at informantene fra bedriftene er mer kritiske og har mindre tillit til arbeidspsykologiske tester. Flere av våre funn tyder på at bruken av arbeidspsykologiske tester i norske rekrutteringsprosesser er preget av mangel på kunnskap om hvorfor de brukes og hvor effektive de egentlig er. Vi fant at bemanningsbyråene hadde mye mer kunnskap om hvorfor de bruker tester og hvilke effekter de har. Her er det viktig å huske på at bemanningsbyråene lever av å selge arbeidspsykologiske tester, og vil derfor naturligvis ha et annet og muligens et litt mindre kritisk forhold til testene. Likevel synes vi svarene til rådgiverne forsvaret bruken og tilliten deres til testene, spesielt ettersom de i stor grad støttes av forskning på testverktøy.

Vår oppfatning av informantenes nytte i forhold til testverktøyene er at bemanningsbyråene får mer igjen ettersom de har mer kunnskap om og tillit til testene. Siden rådgiverne er sertifiserte, har de

naturligvis en dypere forståelse av hvor gode resultater testverktøyene kan gi og en bedre etisk bevissthet. Rådgiverne bruker også i større grad evnetester enn rekruttererne, som jo er den testen med størst prediktiv validitet. En rekrutterer var kritisk til evnetester fordi de mente de ikke er relevante for stillingen. De to andre rekruttererne var mer opptatt av å finne personligheter som passet inn i arbeidsmiljøet ettersom arbeidsoppgavene ikke nødvendigvis krever mye fagkunnskap og utdanning. Siden tilliten til testverktøy blant rekruttererne er mindre, spiller også testene en mindre rolle i deres rekrutteringsprosess. Alle rekruttererne vektlegger andre seleksjonsmetoder mer enn arbeidspsykologiske tester. Vi tror at rekrutterernes testbruk i mindre grad enn bemanningsbyråenes hindrer feilrekruttering fordi de helt eller delvis mangler kunnskap og opplæring i testene. En annen grunn til at testbruken ikke nødvendigvis har like god effekt hos rekruttererne i forhold til rådgiverne er at de har ulike behov. Når en stilling ikke krever noe særlig forkunnskap er det gjerne viktigere å passe på at kandidatene passer inn i arbeidsmiljøet.

## 5.0 Avslutning

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i seks intervju med ulike rekrutterere fra ulike bransjer. Gjennom intervjuene har vi kartlagt deres personlige erfaringer og oppfatninger rundt arbeidspsykologiske tester og feilrekruttering. Vi ønsker å påpeke at konklusjonen vår kun er basert på dette utvalget.

Problemstillingen vi har undersøkt i denne bacheloroppgaven er «*Hvordan brukes arbeidspsykologiske tester for å hindre feilrekruttering?*».

### 5.1 Konklusjon

Konklusjonen vår blir at det er kunnskap om og opplæring i arbeidspsykologiske tester som avgjør hvorvidt denne seleksjonsmetoden kan hindre feilrekruttering. Bruken av tester avhenger av tilliten brukerne har til testverktøyene. Vi opplever at tester i mindre grad brukes for å hindre feilrekruttering dersom tilliten til testene mangler, er svekket eller er for stor. Ettersom rådgiverne i større grad hadde kunnskap om og var opplærte i testene, hadde de også større tillit til dem. Det er grunnen til at vi opplever at informantene fra bemanningsbyråene har større nytte av testverktøy enn informantene fra bedriftene. Selv om arbeidspsykologiske tester i seg selv er gode verktøy i rekrutteringsprosessen, betyr det ingenting dersom de brukes feil. Som Mikkelsen & Laudal påpeker, er det våre slutninger som brukere av testene som avgjør om resultatene kan brukes og er valide eller ikke (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 160).

### 5.2 Forslag til videre forskning

Helt til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning, basert på det som kom frem gjennom undersøkelsen vår. Dersom vi hadde hatt mer tid hadde vi ønsket å få en dypere innsikt i hvordan dette oppleves for jobbsøkere å bli utsatt for testing i rekrutteringsprosesser. Til videre forskning vil vi foreslå å undersøke nærmere hvordan kandidater opplever det å ta tester i en rekrutteringsprosess. Noe som hadde vært interessant å undersøkt hadde vært om testing i rekrutteringsprosessene fører til at potensielle kandidater velger å heller bli i den jobben de allerede har, fremfor å begi seg ut på en omfattende rekrutteringsprosess med testing. Det er i tillegg lite eller ingen teori som nevner spesifikt når testing passer best i rekrutteringsprosessen, så dette kan også være interessant å undersøke ytterligere.

Noe som ble trukket frem blant informantene våre var viktigheten av en god jobbanalyse. Til videre forskning vil vi derfor foreslå å se nærmere på hvordan en god jobbanalyse kan bidra til å hindre feilrekruttering, og hvordan en dårlig jobbanalyse gjør det motsatte. Vi tror det kunne vært særlig



interessant å se spesifikt på hvordan jobbanalysen kan påvirke sjansen for feilrekruttering ved bruk av bemanningsbyrå. Som vi nevnte helt innledningsvis så er feilansettelser noe som skjer ofte, og årsaken ligger i rekrutteringsprosessen. Feilrekruttering er derfor et tema vi anser som veldig aktuelt å forske videre på.

## Litteraturliste

- Askheim, O.G.A. & Grenness, T. (2014). Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Universitetsforlaget.
- Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). Forskningsmetode for lærerutdanningene. Abstrakt forlag.
- Egerdal, Å. (2019). *HR-boka* (2. utgave). Gyldendal.
- Gloppen, K. J. (2020) *HRM i norsk arbeidsliv*. Cappelen Damm Akademisk.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. Utg). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grønmo, S. (2014). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Gundersen, D., Johansen, P. & Bjerkestrand, N. E. (2021, 23. mars). Transkripsjon. *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/transkripsjon>
- Heggholmen, K. (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Fagbokforlaget.
- Jakhelln, H. & Gisle, J (2022). Ansettelse. I *Store Norske Leksikon*. Hentet 31. januar 2022 fra <https://snl.no/ansettelse>
- Johansen, O. & Sætersdal, H. (2017). *HR og personalledelse*. Fagbokforlaget.
- Lian, A. (2016, 16 mars) *Hvordan redusere antall feilansettelser*. HR Norge. <https://www.hrnorge.no/aktuelt/hvordan-reducere-antall-feilansettelser>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014) *Strategisk HRM*. Cappelen Damm
- NTB. (18.02.19). Rapport. Fire av ti selskaper gjorde feilansettelser i fjor. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/arbeidsliv/expertis/manpowergroup/feilansettelser/rapport-fire-av-ti-selskaper-gjorde-feilansettelser-i-fjor/2-1-545822>
- PAMA - Proffice Arbeids Markeds Analyse. 2011. 2 200 bedriftsledere og arbeidstakere om: Feilansettelser: Stort forbedringspotensial i norsk næringsliv, Rekrutteringskanaler: Tradisjonelle vs. "nye", Møtekultur: Hvordan hilse på forretningsforbindelser. Hentet 31.januar fra: <https://www.finansforbundet.no/content/uploads/2020/10/Proffice-PAMA.pdf>
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2016). *Rettmessig forskjellsbehandling? Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser*. (Fafo-rapport 2016:23). Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2016/20585.pdf>
- Skorstad, E. (2015).  *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Gyldendal akademisk.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

# Intervjuguide

### Problemstilling:

Hvordan brukes arbeidspsykologiske tester for å hindre feilrekruttering?

### Generelt

1. Hvilke stilling har du og hvor lenge har du jobbet her?
2. Hvilken utdanning har du?
3. Hvilke erfaringer har du med rekruttering og arbeidspsykologiske tester?

### Feilrekruttering

4. Hva mener du feilrekruttering er?
5. Hva opplever du er hovedårsaken til feilrekruttering?
6. Hvor ofte ender en rekrutteringsprosess i en feilansettelse og hva er evt. grunnen?

### Rekrutteringsprosessen og bruk av arbeidspsykologiske tester

7. I grove trekk, hvordan foregår en rekrutteringsprosess hos dere?
8. Hvilke seleksjonsmetoder bruker dere i rekrutteringsprosessen?
9. Bruker dere arbeidspsykologiske tester? Isåfall hvilke?
10. Hvorfor bruker dere arbeidspsykologiske tester?
11. Når i rekrutteringsprosessen benytter dere arbeidspsykologiske tester?
12. Hvordan brukes arbeidspsykologiske tester for å hindre feilrekruttering?
13. Hvor lenge har dere brukt arbeidspsykologiske tester?
14. Har dere opplevd en redusert andel feilrekruttering etter at dere begynte med slike tester?  
Har dere evt. tall på dette?
15. Tilpasses testene til hver stilling eller brukes de samme testene uavhengig av stillingstype?
16. Hvilke forberedelser må være på plass før man kan begynne å ta i bruk arbeidspsykologiske tester?
17. Hvordan er samarbeidet/kontakten mellom bemanningsbyrå og bedrift i denne "forberedelsesfasen"?
18. Hvordan bearbeider og tolker dere testresultatene til kandidatene?
19. Hvor sikre er dere på resultatene til slike testverktøy gir?

20. Hvilke ulemper/svakheter har arbeidspsykologiske tester?

21. Hvilke tiltak gjør dere for å minske svakhetene ved arbeidspsykologiske tester?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

# Vil du delta i forskningsprosjektet?

### Problemstilling:

Hvordan brukes arbeidspsykologiske tester for å hindre feilrekruttering?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan arbeidspsykologiske tester brukes for å hindre feilrekruttering. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

I dette prosjektet ønsker vi å se på hvordan arbeidspsykologiske tester brukes for å hindre feilrekruttering. Vi har derfor lyst til å prate med kandidater som har erfaring og kunnskap innenfor dette området.

Vi vil for eksempel stille spørsmål som:

- “Hvordan foregår en rekrutteringsprosess hos dere?”
- “Hvilken erfaring har du med feilrekruttering?”

Dette prosjektet er en bacheloroppgave fra Høgskulen på Vestlandet, i studiet økonomi og administrasjon.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

- Elisabeth Larsen, student
- Henriette Tuft Larsen, student
- Nora Særsten Stien, student
- Tina Åsgård, veileder

Oppgaven skrives i regi av Høgskulen på Vestlandet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta fordi vi tror din kunnskap knyttet til rekruttering som er relevant for vår datainnsamling. Kriteriene for å delta er at du har erfaring med rekrutteringsprosessen og kan derfor dele relevant kunnskap som kan hjelpe oss å belyse vår problemstilling. Du er en av åtte deltakere som er med i prosjektet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du ønsker å delta i prosjektet, ønsker vi et intervju med deg. Vi benytter oss av spørsmål som blir tilsendt til deg på forhånd. Disse intervju spørsmålene handler om feilrekruttering og bruken av arbeidspsykologiske tester i den sammenheng.

Intervjuet antas å ta ca. 45-60 minutter, og det vil bli tatt notater og opptak av intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Navn og kontaktopplysninger som blir oppgitt i forbindelse med prosjektet, vil bli holdt adskilt fra oppgaven frem til prosjektslutt. Etter prosjektslutt, vil disse dataene bli slettet.

Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste, adskilt fra øvrige data. Alt datamateriale knyttet til oppgaven, vil lagres på kryptert server.

De som vil ha tilgang til opplysningene er:

- Elisabeth Larsen, student
- Henriette Tuft Larsen, student
- Nora Særsten Stien, student
- Tina Åsgård, veileder

Ditt navn vil ikke bli oppgitt og bedriftens navn vil bli anonymisert og erstattet med tall eller bokstaver, og vil derfor ikke bli gjenkjent i en publikasjon.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes i siste halvdel av juni, som er når oppgaven skal godkjennes. Etter prosjektslutt vil alt datamateriale knyttet til oppgaven slettes. Oppgaven vil gjøres tilgjengelig i HVL Open, som er et offentlig arkiv ved Høgskulen på Vestlandet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet, har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Høgskulen på Vestlandet ved:

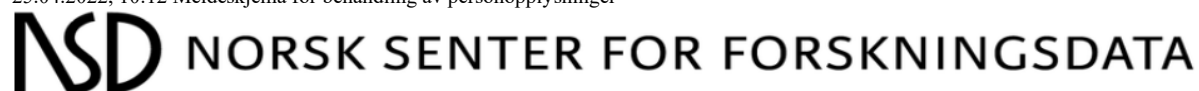
- Veileder Tina Åsgård, [Tina.Asgard@hvl.no](mailto:Tina.Asgard@hvl.no)
- Student Elisabeth Larsen, [170763@stud.hvl.no](mailto:170763@stud.hvl.no)
- Student Henriette Tuft Larsen, [593205@stud.hvl.no](mailto:593205@stud.hvl.no)
- Student Nora Særsten Stien, [586593@stud.hvl.no](mailto:586593@stud.hvl.no)
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen, [Trine.Anikken.Larsen@hvl.no](mailto:Trine.Anikken.Larsen@hvl.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon:  
53 21 15 00

## Vedlegg 3: Godkjenning av meldeskjema

25.04.2022, 10:12 Meldeskjema for behandling av personopplysninger



# Vurdering

### Referansenummer

983401

### Prosjektittel

Hvordan brukes arbeidspsykologiske tester for å hindre feilrekruttering?

### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tina Åsgård, [tina.asgard@hvl.no](mailto:tina.asgard@hvl.no), tlf: +47 55587651

### Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

### Kontaktinformasjon, student

Nora Særsten Stien, [586593@stud.hvl.no](mailto:586593@stud.hvl.no), tlf: [REDACTED]

### Prosjektperiode

01.02.2022 - 17.06.2022

### Vurdering (1)

#### 19.03.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og



Personverntjenester.  
Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

-Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6210dad1-d74c-4057-a358-af5cb033b7f9> 1/2

25.04.2022, 10:12 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

-lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

-formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

-dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

-lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6210dad1-d74c-4057-a358-af5cb033b7f9> 2/2