

## Rekrytering

En bra rekrytering börjar med en analys av om det verkligen behövs en rekrytering. Går kompetensbehovet lös på något sätt? Finns kompetensen redan inom företaget? Kan man omplacera etc.? Om det blir tydligt att behovet av en ny medarbetare med en viss kompetens (eller att arbetsbördan ser ut så) behövs börjar man med att göra en arbetsanalys. Vad är det som behövs i form av kompetens, skicklighet, personlighet, ihärdighet etc. Skapa ett dokument som sammanfattar jobbet och dess krav. Arbetsanalysen föregår nästa steg som blir att göra en kravprofil. Efter att ha gjort en kravprofil är det dags att kalla in kandidater. Bäst är att låta kandidaterna gå igenom en kombination av GMA-test (General Mental Ability) och ett integritetstest (personlighetstest baserat på 5-faktorsmodellen) och/eller en strukturerad intervju. Detta tillvägagångssätt har högst prediktiv validitet (är bäst på att förutsäga arbetsprestation). I beslutsfattandet om vilken kandidat som ska få jobbet bör man i största möjliga mån använda sig av en mekanisk modell (och inte gå på intuition och expertbedömningar) för att inte blanda in för mycket subjektiva åsikter och magkänsla i processen.

### Arbetsanalys

Arbetsanalys kan sägas vara en 2-delad process. Den ena delen är att ta fram en objektiv bild av vad jobbet innebär. Den andra delen är mer abstrakt, vad krävs av en person för att hen ska klara av jobbet på ett bra sätt?

Tips för att göra en arbetsanalys så objektivt som möjligt:

- Samla information från flera olika källor och perspektiv, exempelvis genom personer som arbetar med rollen idag, relevanta chefer eller kollegor med kunskap.
- Använd olika metoder för insamling av information, t.ex. observationer, intervjuer och frågeformulär
- Gör processen tydlig och enkel att förstå, förklara syftet och vikten av att få korrekt information
- Ha kontroll på processen och övervaka insamlingen av information

Positiva effekter av en välgjord arbetsanalys:

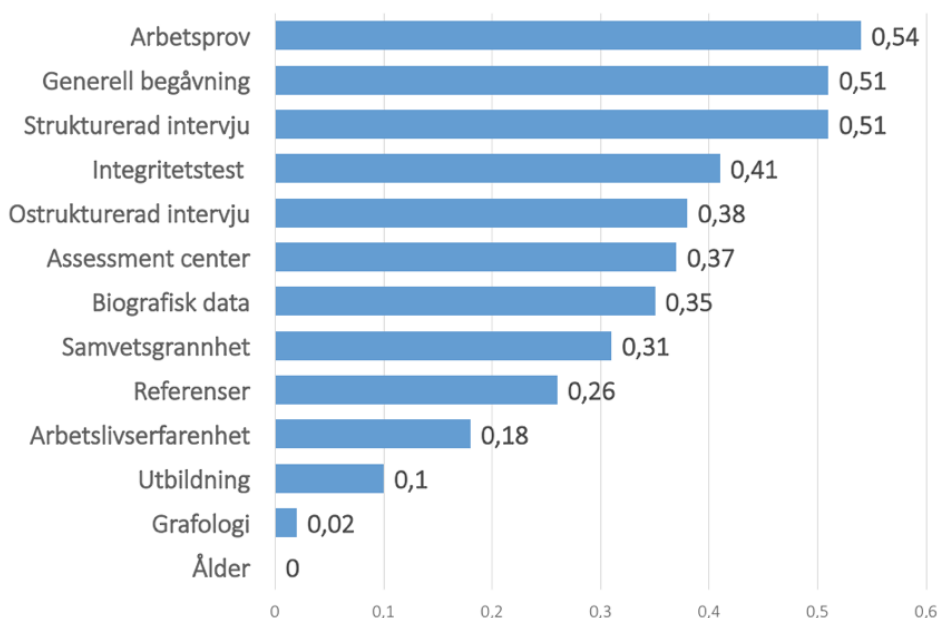
- Rekryterare och rekryterande chef får gemensam förståelse för vad rollen innebär och kräver av den nya medarbetaren. Detta förenklar kommunikation, bedömning och beslut.
- Kandidaterna får en mer rättvisande bild av utmaningar, krav och förväntningar gällande arbetet, eftersom den som sköter rekryteringen kan ge en tydlig bild av arbetet i jobbbanners och intervju.
- Det finns en tydlig röd tråd genom rekryteringen vilket leder till en mer professionell bild av företaget som rekryterar.

- Mer träffsäker rekrytering eftersom rekryteringsprocessen och urvalsmetoderna baseras på en mer korrekt kravprofil.

Efter arbetsanalysen sammanställs en korrekt och verklighetsförankrad kravprofil. Utifrån denna bedöms kandidaterna som kallas in och är aktuella för jobbet i fråga.

### Att förutsäga arbetsprestation

Det finns en välkänd artikel av Schmidt och Hunter (1998) som har citerats över 4500 gånger. Nedanstående diagram visar resultat från denna artikel.



### Validitet gällande att förutsäga arbetsprestation enligt Schmidt och Hunter (1998)

I artikeln konstateras att pricksäkerheten för att förutsäga arbetsprestation höjs ytterligare om man kombinerar begåvningstest och integritetstest. Sedan denna artikel har begåvningstest, eller GMA-test (General Mental Ability) setts som ett av de mest träffsäkra instrumenten för att predicera arbetsprestation och används i stor utsträckning av olika rekryteringsföretag.

2016 kom det en ny artikel av Schmidt, Oh och Shaffer som även den konstaterar att begåvningstest tillsammans med integritetstest är det som har högst prediktiv validitet (att förutsäga arbetsprestation). Vad som i övrigt är bäst på att förutsäga arbetsprestation kastades om en del jämfört med Schmidt och Hunter (1998). Nedan följer en tabell över hur resultaten så ut i Schmidt, Oh och Shaffer (2016). Resultaten presenteras dels utifrån prediktiv validitet, men även kombinerat med GMA-test.

Urvalsmetod	Prediktiv validitet	Kombinerat med GMA-test
GMA-test (general mental ability)	0.65	
Strukturerad intervju	0.58	0.76
Ostrukturerad intervju	0.58	0.73
Peer-ratings (kollegors bedömning)	0.49	0.65
Kunskapstest (jobbrelaterat)	0.48	0.65
Integritetstest	0.46	0.78
Strukturerad telefonintervju	0.46	0.70
Behavior consistency method (beskrivning av tidigare beteenden)	0.45	0.65
Provarbete (internship eller liknande)	0.44	0.65
Assessment center	0.36	0.66
Biografisk information (familj, skoltid, fritidsintressen)	0.35	0.68
Betyg	0.34	0.66
Arbetsprover	0.33	0.65
Emotionell intelligens (personlighet)	0.32	0.68
Intressen	0.31	0.71
Referenser	0.26	0.70
Situational Judgement Test (kunskapsbaserat)	0.26	0.66
Situational Judgement Test (beteendetendenser)	0.26	0.65
Emotionell intelligens (förmåga)	0.23	0.65
Samvetsgrannhet (personlighet)	0.22	0.70
Person-job fit	0.18	0.66
Arbetserfarenhet (antal år)	0.16	0.68
Person-organization fit	0.13	0.67
Emotionell stabilitet (personlighet)	0.12	0.65
Training & Experience Point method	0.11	0.66

Extraversion (personlighet)	0.09	0.65
Vänlighet/värme (personlighet)	0.08	0.65
Öppenhet (personlighet)	0.04	0.69
Grafologi (handskriftstolkning)	0.02	0.65
Ålder	0.00	0.65

Som vi kan utläsa av tabellen är det GMA-test i kombination med integritetstest eller strukturerad intervju som har absolut högst prediktiv validitet och alltså är bäst på att förutsäga arbetsprestation. Sedan kan man exempelvis ytterligare fördjupa sig i vilka faktorer i femfaktormodellen (Extraversion, Öppenhet, Vänlighet, Emotionell stabilitet och Samvetsgrannhet) som är viktigast att ta hänsyn till.

Vid användning av flera urvalsmetoder för man lägga de med bäst prediktiv validitet tidigt, och kanske undvika CV-granskning som urvalsmetod då det är en dålig metod att förutsäga arbetsprestation. Det finns andra sätt att sälla ut kandidater i ett första skede.

### Referenser:

**Schmidt, F. L., & Hunter, J. E.** (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.n.

**Frank L. Schmidt, In-Sue Oh, & Jonathan A. Shaffer** (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 100 years of research findings. *Fox School of Business Research Paper*

### Mekaniska modeller vs intuitiva

En viktig del av rekryteringsprocessen handlar om att analysera informationen som samlats in om kandidaterna och fatta beslut om vilka som ska vidare i processen eller anställas. Man kan dela upp tillvägagångssätten för detta i två fält: en mekanisk sammanvägning eller en intuitiv, klinisk bedömning (bedömning av expertis). Vad säger då forskningen om dessa sätt, vilket fungerar bäst?

En metastudie av Kuncel, Klieger, Connelly och Ones (2013) visar att mekanisk bedömning är bättre än klinisk på att förutsäga arbetsprestation, avancemang, prestation på utbildning inom arbetslivet, och akademiska betyg.

### Mekanisk bedömning till att förutsäga arbetsprestation

Metastudien konstaterar att skillnaden är särskilt stor mellan metoderna när arbetsprestation ska prediceras. Sambandet mellan mekanisk bedömning och arbetsprestation ligger i genomsnitt på .44, jämfört med .28 för klinisk (1.0 skulle vara en perfekt 100 % rätt förutsägelse). Vi kan alltså förvänta oss betydligt bättre förutsägningar om arbetsprestation med en mekanisk modell. Se tabell nedan.

<b>Kriterium</b>	<b>Mekanisk</b>	<b>Klinisk</b>
Arbetsprestation	.44	.28
Avancemang	.42	.36
Fortbildningsprestation	.31	.16
Akademisk framgång: betyg	.58	.48
Akademisk framgång: ej betyg (bedömningar mm)	.47	.46

Tidigare forskning inom detta område indikerar att vilken typ av mekanisk eller klinisk metod som används inte är det viktigaste. Det centrala verkar vara huruvida mänsklig bedömning är en del av metoden. Det är själva tolkningen av informationen som avgör slutsatsens träffsäkerhet. Vi människor är med andra ord ganska bra på att samla in data men mindre bra på att analysera den och dra korrekta slutsatser.

### **Referenser**

**Kuncel, N. R., Klieger, D. M., Connelly, B. S., & Ones, D. S.** (2013). Mechanical versus clinical data combination in selection and admissions decisions: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*