

RUNNING HEAD: ANVENDELSE AV SELEKSJONSMETODIKK I
FISKERINÆRINGEN

Personellseleksjon: Anvendelsen av seleksjonsmetodikk i den norske fiskerinæringen

En kvalitativ studie av fem norske virksomheter

Magnus Thoner



Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
ved Psykologisk Institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2018

Personellseleksjon: Anvendelsen av seleksjonsmetodikk i den norske fiskerinæringen

© Magnus Thoner

2018

Personellseleksjon: Anvendelsen av seleksjonsmetodikk i den norske fiskerinæringen

Magnus Thoner

<http://www.duo.uio.no/>

Sammendrag

Det vedvarende skillet mellom forskning og praksis er en sentral problemstilling innen personellseleksjon. Hensikten med denne studien er å undersøke i hvilken grad virksomheter i den norske fiskeri- og sjømatindustrien benytter seg av evidensbasert seleksjonsmetodikk, samt undersøke skillet mellom forskning og praksis i næringen. Dette ble gjort ved å undersøke fem virksomheters bruk av evidensbasert seleksjonsmetodikk.

Resultatene indikerer at virksomhetene anvender vitenskapelige og evidensbaserte seleksjonsmetoder til en viss grad. Ingen av virksomhetene bruker de mest treffsikre kombinasjonene av evidensbaserte seleksjonsmetoder, som er kombinasjonen av mål på generelle mentale evner (GMA) og integritetstest eller strukturert intervju. Ingen av virksomhetene bruker mål på GMA ved alle ansettelses, til tross for at det er den beste enkeltprediktoren på fremtidig jobbprestasjon. Det er ingen av virksomhetene som vektlegger mål på GMA når beslutninger om ansettelses skal tas, på tross av metodens høye prediktive validitet.

Resultatene viser at det er flere forklaringer på virksomhetenes begrensede bruk av evidensbaserte seleksjonsmetoder. For det første kan det forklares av fiskerinæringens praktiske natur, at praktikerne ikke ser behovet for å bruke vitenskapelige metoder til seleksjon i praktiske yrker. For det andre, kan det forklares av praktikernes begrensede kjennskap til forskningen på evidensbasert seleksjon, noe som reflekterer det vedvarende skillet mellom forskning og praksis. Til slutt kan det forklares av at virksomhetene ikke utfører en formell evaluering av egen seleksjonsmetodikk.

Praktikerne kan med fordel implementere de beste kombinasjonene av seleksjonsmetoder, og generelt inkludere evidens i seleksjonsmetodikk i en større grad enn de allerede gjør. Videre anbefales virksomhetene å implementere en formell evaluering av seleksjonsmetodikken de benytter, slik at de kan avdekke forbedringsområder og enklere måle effekten av implementerte metoder. Samtidig er det behov for et nærmere samarbeid mellom forskere og praktikere, slik at skillet mellom forskning og praksis kan reduseres.

Forord

Å skrive masteroppgave har vært et svært spennende, og ikke minst krevende år. Jeg vil gjerne takke professor Thomas Hoff for konstruktiv og nådeløs veiledning. Jeg vil takke mine dyktige medstudenter og forståelsesfulle kjæreste for gode tilbakemeldinger og sosial støtte når det var nødvendig. Videre vil jeg takke mamma, venner og familie som har gitt meg pågangsmot og motivasjon gjennom prosessen. Samtidig vil jeg takke Pål Stian Wænes som inspirerte meg til å undersøke den norske fiskeri- og sjømatnæringen.

Til slutt vil jeg rette en spesielt stor takk til informantene som deltok i denne studien.

Innholdsfortegnelse

Introduksjon.....	1
Teori.....	2
Evidensbasert HR.....	2
Evidensbasert personellseleksjon.....	3
Jobbanalyse.....	4
Seleksjonsmetoders prediktive validitet.....	5
Kandidatopplevelse.....	6
Seleksjonsmetoder.....	7
Skillet mellom forskning og praksis.....	12
Oppsummering.....	13
Metode.....	13
Metodetilnærming og forskningsstrategi.....	13
Intervju.....	14
Analyse.....	15
Etikk.....	17
Resultater.....	17
Seleksjonsmetodikk.....	17
Praktikers kjennskap til relevant forskning.....	27
Evaluering av egen seleksjonsprosess.....	28
Diskusjon.....	30
Seleksjonsmetodikk.....	30
Anvendelsen av evidensbaserte seleksjonsmetoder i praksis.....	31
Praktikers kjennskap til relevant forskning.....	37
Evaluering av egen seleksjonsmetodikk.....	38
Skillet mellom forskning og praksis.....	39
Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	40
Begrensninger og videre forskning.....	40
Oppsummering.....	42
Litteraturliste.....	43

Vedlegg A: Intervjuguide

Vedlegg B: Malbasert Analyse

Vedlegg C: NSD

Introduksjon

Fiskeri og sjømat er en av Norges største eksportnæringer, og omtales av noen å være «den nye oljen» (Sandberg, 2016). Fiskerinæringen er fremdeles en vekstnæring, og forskning indikerer at fiskerinæringen kan være verdt mer enn den norske oljenæringen om under tjue år (Olafsen, Winther, Olsen & Skjermo, 2012). Ettersom mye av fiskerinæringen ligger i distriktene og ute til sjøs, og stillingene som utlyses ofte er basert på praktiske yrker, kan det være utfordrende for de ansettelsesansvarlige å holde seg oppdatert på forskning og evidensbaserte seleksjonsmetoder. Personellseleksjon er et stort område innen organisasjonspsykologien, og en treffsikker seleksjonsmetodikk er essensielt for å ansette de beste kandidatene (Borman & Motowidlo, 1997).

Organisasjonspsykologi skiller seg fra andre retninger innen psykologi ved å fokusere på det anvendte. Med et så sterkt fokus på det anvendte, er det viktig at teori og forskning er mulig for praktikerne å implementere i organisasjonene. Forskning viser at teori og praksis innenfor organisasjonspsykologi ofte beveger seg i forskjellige retninger (Lawler, 2007). Det er utfordrende for forskere og praktikere å kontinuerlig utveksle informasjon, og skillet mellom forskning og praksis kan fortsette å øke med mindre man samarbeider bedre om dette. I organisasjonspsykologien er skillet mellom teori og praksis størst innenfor personellseleksjon, hvor de mest treffsikre seleksjonsmetodene ofte ikke blir anvendt (Rynes, Giluk & Brown, 2007). Evidensbasert HR (EBHR) er et tiltak for å øke praktikerens bevissthet rundt mer treffsikre forskningsbaserte metoder.

EBHR innebærer å implementere den beste tilgjengelige forskningen i organisatorisk praksis, ved å benytte flere informasjonskilder (Rousseau & Barends, 2011). EBHR er et forsøk på å redusere skillet mellom forskning og praksis i organisasjonspsykologien, ved å forene forskere og praktikere i et sterkere fellesskap. Evidensbasert HR-praksis er vist å ha en positiv effekt på en virksomhets økonomiske tilstand, og en slik praksis gjelder blant annet beslutninger og valg av metoder innen seleksjon (Rousseau & Barends, 2011). Evidensbasert seleksjon handler om å bruke de mest treffsikre og evidensbaserte seleksjonsmetodene for å øke sannsynligheten for å ansette kandidatene, som blant annet kan føre til økt organisatorisk prestasjon, redusert kontraproduktiv atferd på jobben, og redusert turnover (Bormann & Motowidlo, 1997; Rynes, Brown & Colbert, 2002).

Formålet ved denne studien er å undersøke i hvilken grad den norske fiskeri- og sjømatnæringen anvender en evidensbaserte seleksjonsmetodikk, og vil komme med anbefalinger på hvordan virksomhetene kan forbedre deres nåværende seleksjonspraksis. Basert på intervjuer av HR-praktikere i fem virksomheter, har det blitt formulert to forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad anvendes evidensbasert seleksjonsmetodikk i den norske fiskeri- og sjømatindustrien?
2. Hva er årsakene til at evidensbasert seleksjonsmetodikk anvendes i denne graden?

Teori

For å få en meningsfull diskusjon rundt bruken av seleksjonsmetodikk i den norske fiskerinæringen, er det nødvendig med en gjennomgang av teoriene som ligger til grunn for evidensbasert seleksjon. Her følger en gjennomgang av det teoretiske grunnlaget for EBHR og evidensbasert seleksjon, før en gjennomgang av utvalgte seleksjonsmetoder som ansees for å være mest relevant for problemstillingen. Relevante metoder for denne oppgaven er de evidensbaserte metodene med best prediktiv validitet for fremtidig prestasjon ifølge Schmidt, Oh & Shaffer (2016).

Evidensbasert HR

Ifølge Rosseau & Barends (2011) kan EBHR beskrives som en beslutningstakingsprosess som kombinerer den beste tilgjengelige vitenskapelige evidensen, med et nyansert syn på egne avgjørelser. Rosseau og Barends beskriver en EBHR-praktiker som en som aktivt styrer viktige og profesjonelle beslutninger, ved å benytte en praksis som er støttet av forskning av høy kvalitet.

Rousseau & Barends (2011) hevder at praksis og beslutningstaking sjelden baseres på teori og forskning. For eksempel bruker HR-avdelinger ofte en standardisert løsning som passer for alle, til tross for at det finnes betydelig bevis for at fleksibilitet er fordelaktig både for organisasjon og individ (Rousseau, 2005). En praktiker som ønsker en mer evidensbasert HR-praksis må kunne stille seg kritisk til virksomhetens nåværende metoder og prosesser, selv om disse metodene og prosessene tilsynelatende er gode nok (Rousseau & Barends,

2011). Ved å analysere utfordringer ved nåværende praksis, kan man øke sannsynligheten for å implementere bedre metoder i HR-prosessene virksomheten er avhengig av. For å oppnå evidensbaserte beslutninger må man utforske alternativer, stille spørsmål ved etablerte metoder, og teste antakelser ved sine egne profesjonelle beslutninger.

Ifølge Rousseau & Barends (2011) kombinerer EBHR fire fundamentale karaktertrekk til dagligdags ledelsespraksis og beslutningstaking. I denne studien vil det fokuseres på det første: Å anvende den beste tilgjengelige forskningen fra anerkjente og fagfellevurderte kilder.

Den beste tilgjengelige forskningen vil generelt bety vitenskapelige funn fra publisert forskning, ettersom det settes høye krav til kriterier som målingsreliabilitet og intern validitet i vitenskapelige tidsskrift. Prosessen der forskning blir undersøkt for disse kriteriene, kalles fagfellevurdering eller «peer review» (Werner, 2012). Målingsreliabilitet vil si at målingene har lav målefeil, at de er nøyaktige og konsistente ved hver måling. Intern validitet vil si sannsynligheten for at resultatene er basert på de riktige prediktorene, eller om alternative forklaringer på resultatene kan skyldes andre forklaringsvariabler.

De tre øvrige karaktertrekkene omhandler systematisk innhenting av organisatoriske fakta, støtte for praktikernes dømmekraft, og etiske aspekter som påvirker bidragsytere og samfunnet. I denne studien vil det fokuseres på den beste tilgjengelige forskningen, som i denne studien er forskningen på evidensbaserte metoder innen personellseleksjon.

Evidensbasert personellseleksjon

Å ansette gode kandidater har stor betydning for organisatorisk prestasjon (Borman & Motowidlo, 1997), og dette gjøres ved å benytte en treffsikker og evidensbasert seleksjonsprosess. Gode beslutninger knyttet til seleksjonsmetodikk reduserer risiko for feilansettelser, som kan føre til blant annet økt individuell prestasjon og redusert turnover (Barrick & Zimmerman, 2005). Dette oppnås blant annet av å følge de riktige stegene og velge de riktige metodene.

En evidensbasert seleksjonsprosess består av flere steg (Andersen, Salgado, Schinkel & Cunnimhang-Snell, 2008). Den starter som regel med en kartlegging av hva slags ansettelsesbehov virksomheten har, for å videre avklare hva slags kompetanse og karakteristikk som arbeidet krever av den ansatte. Dette kan gjøres ved hjelp av en

vitenskapelig jobbanalyse, som danner grunnlaget for stillingsbeskrivelsen som lyses ut. Deretter starter den første seleksjonen av tilgjengelige kandidater, ofte med sjekk av CV og søknad. Videre blir ulike seleksjonsmetoder benyttet for å velge ut den beste kandidaten, ofte i form av intervju og testverktøy. Når den beste kandidaten er identifisert og aksepterer tilbudet, vil personen bli lært opp og starte arbeidet (Andersen et al., 2008).

For å videre øke evidensen som legger grunnlaget for seleksjonsmetodikken man benytter, bør man også evaluere egen praksis (Maloney & Federle, 1993). Ved å evaluere seleksjonsmetodikken de benytter vil virksomhetene kunne identifisere forbedringsområder ved egen metodikk, og øke sannsynligheten for at en mer treffsikker og evidensbasert seleksjonsmetodikk blir implementert (Maloney & Federle, 1993).

Treffsikkerheten på seleksjonsbeslutningene er ofte avhengig av hvor evidensbasert og kvalitetssikret seleksjonen er. Dette er ofte avhengig av hvilke metoder man bruker, og om disse metodene brukes til de riktige stillingene (Skorstad, 2015). Forskjellige seleksjonsmetoder varierer i hvor godt de predikerer fremtidig jobbprestasjon. Her gjelder det å velge de evidensbaserte og mest treffsikre metodene, for å minimere sannsynligheten for feilansettelser, dårlig prestasjon og turnover. For å sikre seg en mer evidensbasert seleksjonsprosess, bør man som nevnt starte med en jobbanalyse (Andersen et al., 2008).

Jobbanalyse

Jobbanalysen står sentralt i evidensbasert seleksjonsmetodikk, og legger grunnlaget for seleksjonsprosessen og valg av metoder (Cascio & Aguinis, 2014). Jobbanalysen kan brukes til å “definere arbeidet, spesifisere ansattes atferd som er nødvendig for å utføre arbeidet, og deretter utvikle hypoteser om de personlige egenskapene som er nødvendig for atferden” (Cascio & Aguinis, 2014, s. 217). For å kunne predikere hvem som sannsynligvis vil gjøre det best i stillingen, må man identifisere hvilke krav den stiller til personlige karakteristikk. Dette gjøres ved hjelp av to komponenter.

De to hovedkomponentene i en jobbanalyse er jobbeskrivelser og personspekifikasjoner (Voskuil, 2005). Jobbeskrivelser definerer hva arbeidet omhandler og hvilke oppgaver og funksjoner som vektlegges i stillingen, hvilke metoder og prosedyrer som vanligvis benyttes, og kravet stillingen setter for prestasjon for at jobben blir gjort på en tilfredsstillende måte (Bartram, 2008). Personspekifikasjoner definerer hvilke personlige karakteristikk ved kandidaten som er nødvendig for å utføre arbeidet på en effektiv måte.

Dette omfatter personens kunnskap, ferdigheter, evner og «andre karakteristika». Andre karakteristika gjelder ofte et bredt spekter av karakteristikk, som personlighet, interesser, motivasjon, erfaring og kvalifikasjoner (Bartram, 2008).

Dette danner et grunnlag for å si noe om hvilke ferdigheter og egenskaper jobben krever, og kan derfor indikere hvilke seleksjonsmetoder som er hensiktsmessige å benytte seg av (Skorstad, 2015). Uavhengig av stillingstype, finnes det seleksjonsmetoder som er mer treffsikre enn andre. Denne treffsikkerheten referer til metodenes prediktive validitet (Schmidt et al., 2016).

Seleksjonsmetoders prediktive validitet

Meta-analysen til Schmidt et al. fra 2016 står sentralt i denne studien, og er en utvidelse av Schmidt og Hunters meta-analyse fra 1998. Schmidt et al. (2016) har gått igjennom 100 år med forskning på seleksjonsmetoders prediktive validitet, noe som har bidratt til å legge grunnlaget for evidensbasert seleksjon og denne studiens problemstilling. Meta-analysens resultater indikerer at mål på generell mental evne (GMA) ($r = .65$), strukturert og ustrukturert intervju ($r = .58$), og integritetstest ($r = .46$) er enkeltmetodene med best prediktiv validitet for jobbprestasjon. I tillegg rapporterer Schmidt et al. (2016) at mål på GMA kombinert med integritetstest ($r = .78$), mål på GMA kombinert med strukturert intervju ($r = .76$), og mål på GMA kombinert med ustrukturert intervju ($r = .73$), er de mest treffsikre kombinasjonene av evidensbaserte seleksjonsmetoder.

Schmidt et al. (2016) presenterer forskjellige seleksjonsmetoder med prediktiv validitet (r), prediktiv validitet når den enkelte metoden blir kombinert med GMA, og mål på GMAs økning i validitet etter den kombineres med de øvrige seleksjonsmetodene. Tabell 1 beskriver hvilke metoder og kombinasjoner som har best prediktiv validitet, og for enkelthets skyld har ikke metoder med lav prediktiv validitet og evidensbasert verdi blitt inkludert. Dette gjelder metoder som alder, arbeidserfaring (år), antall års utdanning, grafologi og biodata. Nedenfor i Tabell 1 er de aktuelle seleksjonsmetodene presentert med prediktiv validitet fra Schmidt & Hunter (1998) og Schmidt et al. (2016). Metodene er rangert etter estimert økningsvaliditet fra 2016 i prosent, altså i hvilken grad metodene tilfører prediktiv validitet utover mål på GMA.

Tabell 1

Seleksjonsmetoders prediktive validitet og økningsvaliditet fra 1998 til 2016.

Seleksjonsmetode	Prediktiv validitet (r)		Kombinert med GMA		Økningsvaliditet (%)	
	1998	2016	1998	2016	1998	2016
Mål på GMA	.51	.65				
Integritet	.41	.46	.65	.78	27 %	20 %
Strukturert intervju	.51	.58	.63	.76	24 %	18 %
Ustrukturert intervju	.38	.58	.55	.73	8 %	13 %
Interesser	.10	.31	.52	.71	2 %	10 %
Planmessighet	.31	.22	.60	.70	18 %	8 %
Referanser	.26	.26	.57	.70	12 %	8 %
Assessment Center	.37	.36	.53	.66	4 %	2 %
Arbeidsprøver	.54	.33	.63	.65	24 %	0 %

Notat: Hentet fra “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings” av Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A., 2016, Fox School of Business Research Paper, side 65. og ”The Validity and Utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of Reserch Findings” av Schmidt, F. L. & Hunter, J. E., 1998, Psychological Bulletin, s. 265.

Schmidt et al. (2016) kommer med klare anbefalinger om hvilke seleksjonsmetoder som best predikerer jobbprestasjon, uavhengig av stillingstype. En utfordring med prediktiv validitet er at det er et objektivt mål på fremtidig prestasjon, og gir for eksempel ikke informasjon om kandidatens subjektive opplevelse ved bruken av de mest treffsikre metodene.

Kandidatopplevelse

Kandidatopplevelse er en viktig faktor i evidensbasert seleksjonspraksis, der det er viktig at praktikerne forstår kandidatenes synspunkt i seleksjonsprosessen (McCarthy, Bauer, Truxillo, Anderson, Costa & Ahmed, 2017). Dette omfatter blant annet opplevelse av organisatorisk rettferdighet, grad av motivasjon og angstfølelser. McCarthy et al. sin metaanalyse av 145 studier indikerer at kandidatopplevelsen signifikant påvirker søkerens holdninger til virksomheten, i tillegg til søkerens faktiske aksept av et jobbtilbud. Selv om

metodene som brukes i seleksjonsprosessen har høy prediktiv validitet, vil ikke dette ha noen praktisk verdi hvis kandidaten ikke godtar jobbtilbudet grunnet en dårlig kandidatopplevelse.

En dårlig kandidatopplevelse kan også påvirke kandidatenes prestasjon i seleksjonsprosessen, noe som kan føre til dårligere resultater på intervju og tester (Ryan & Ployhart, 2000). Her kan organisasjonen gå glipp av gode kandidater, ettersom de skårer dårligere på testene enn de sannsynligvis ville gjort hvis de ikke følte seg stresset eller nervøse. Presentasjon og tilbakemelding på testverktøy og andre metoder er svært viktig for å sikre en god kandidatopplevelse, og en negativ kandidatopplevelse kan føre til at man mister deler av den prediktive validiteten til de individuelle seleksjonsmetodene (McCarthy et al., 2017).

Seleksjonsmetoder

Videre presenteres det teoretiske grunnlaget for de utvalgte seleksjonsmetodene fra Schmidt et al. (2016), etter de blir presentert i Tabell 2.

Tabell 2

Seleksjonsmetoders prediktive validitet og økningsvaliditet

Seleksjonsmetode	Prediktiv validitet (r)	Økningsvaliditet (%)
Mål på GMA	.65	
Integritet	.46	20 %
Strukturert intervju	.58	18 %
Ustrukturert intervju	.58	13 %
Interesser	.31	10 %
Planmessighet	.22	8 %
Referanser	.26	8 %
Assessment Center	.36	2 %
Arbeidsprøver	.33	0 %

Notat: Hentet fra “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings” av Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A., 2016, Fox School of Business Research Paper, side 65.

Mål på GMA. GMA måles ofte ved hjelp av evnetester. Disse testene måler en kandidats kognitive evne til å løse forskjellige problemer, gjerne i form av verbale, non-verbale, numeriske, abstrakte og visuo-spatiale oppgaver. Evnetester kan måle generell

intelligens i form av blant annet perseptuell hastighet og nøyaktighet, induktiv og deduktiv resonnering, og mekanisk kunnskap og/eller forståelse (Cascio & Aguinis, 2014).

Evnetester er den beste enkeltprediktoren på prestasjon, med en validitetskoeffisient på $r = .65$. GMA har en sterk effekt på jobbkunnskap, og bidrar til videre utvikling for de som ansettes i lederstillinger (Borman, Hanson, Oppler, Pulakos & White, 1993). GMA er også en god prediktor i jobber med inkonsistente oppgaver og uforutsette endringer, som ofte gjelder lederstillinger (LePine, 2003). Det er enighet om at de fleste standardiserte evnetester fanger opp en tilstrekkelig mengde av en persons GMA (Murphy, Cronin & Tam, 2003), og at disse testene er en av de beste prediktorene for prestasjon (Schmidt & Hunter, 1998).

Evnetester kritiseres av flere grunner, som lav evne til å diskriminere mellom etniske grupper, at de kun måler en begrenset del av intelligens, at de har lav «face validity», og at det kan oppstå problemer rundt kandidatopplevelsen ved bruk av slike tester. Kritikken av mål på GMA vil videre drøftes i oppgavens diskusjonsdel. Allikevel er mål på GMA som nevnt den beste enkeltprediktoren på jobbprestasjon, og integritetstester viser seg å være et verdifullt tilskudd til mål på GMAs prediktive validitet (Schmidt et al., 2016).

Integritet. Integritetstester predikerer en kandidats sannsynlighet for å utøve negativ og kontraproduktiv atferd på arbeidssedet. Dette kan gjelde overdrevent fravær, tyveri fra arbeidsplassen eller upassende atferd mot andre ansatte (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993). Integritetstest i kombinasjon med mål på GMA regnes å være den beste kombinasjonen for seleksjonsverktøys prediksjon av jobbprestasjon, grunnet integritetstestenes høye økningsvaliditet til GMA (Schmidt et al., 2016). Integritetstest i seg selv er også en god enkeltprediktor med en prediktiv validitet på $r = .46$, men i kombinasjon med GMA er den prediktive validiteten på $r = .78$, noe som gjør den til den mest treffsikre kombinasjonen av seleksjonsmetoder. Integritetstester har derimot fått kritikk for å gi en dårlig kandidatopplevelse (Ones et al., 1993), og man kan derfor diskutere dens praktiske verdi. I kontrast, er derimot intervju en seleksjonsmetode som har fått mye oppmerksomhet for sin praktiske verdi (Moscoso, 2000).

Intervju. Intervjuet har i mange år vært en ledende standard i seleksjonsprosesser i praksis (Moscoso, 2000), ettersom det i en ansettelseskontekst kan fungere som mer enn bare en seleksjonsmetode (Cascio & Aguinis, 2014). Et intervju er en kommunikasjonsprosess, der kandidaten og virksomheten lærer mer om hva de kan forvente av hverandre. Når en kandidat blir ansatt, er ofte forventninger om blant annet lønn og ansvarsområder gjennomgått i

intervjuet, og kandidaten ser mest sannsynlig på intervjuet som en positiv opplevelse. Dersom en kandidat får avslag er det viktig at han forlater intervjuet med et godt inntrykk av organisasjonen og dens ansatte, slik at dette ikke går utover kandidatens inntrykk av virksomheten som arbeidsgiver (employer branding) (Cascio & Aguinis, 2014). Intervjuet kan også brukes til å evaluere faktorer som bør vurderes ansikt til ansikt, som interpersonlig kompetanse og fremtoning, uavhengig av intervjuets struktur (Tucker & Rowe, 1977).

Det finnes flere former for seleksjonsintervjuer med ulik struktur, og det vil her fokuseres på strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Hovedforskjellen her er at et strukturert intervju har en rigid spørsmålsform, der alle kandidater blir stilt de samme spørsmålene (Cascio & Aguinis, 2014). Det er svært lite eller ingen avvik fra den forhåndsutviklede intervjuguiden. Denne typen intervjuer kan oppleves som unaturlig for kandidatene, ettersom dette er en unaturlig form for samtale mellom mennesker. Ustrukturerte og semi-strukturerte intervjuer tillater derimot individuelle oppfølgingsspørsmål og digresjoner, som gjør at det virker mer som en normal samtale (Cascio & Aguinis, 2014). Ifølge Schmidt et al. (2016) har ustrukturerte intervjuer like høy prediktiv validitet som strukturerte ($r = .58$). Om man kombinerer disse med mål på GMA utgjør det en større forskjell, ettersom strukturerte og ustrukturerte intervjuer har en økningsvaliditet på 18 % og 13 %, respektivt. Et seleksjonsintervju kan brukes til å måle mange karakteristikk ved en kandidat, og dette gjelder blant annet en persons interesser.

Interesser. Interesser som seleksjonsmetode innebærer å måle kandidatens jobberelaterte interesser, og sammenlikne disse med interessetemaer som jobben involverer (Schmidt & Hunter, 1998). Dette kan for eksempel være at en HR-stilling kan dra nytte av en kandidat som interesserer seg for mennesker, jus og økonomi. Måling av interesser i seleksjon ble sett på som en utvidelse av målingen av en kandidats personlighet (Guion & Gottier, 1965), men kan også måles med egne psykometriske verktøy (Strong, 1965). Ifølge Schmidt et al. (2016) har interesser en prediktiv validitet på $r = .31$, og en økningsvaliditet på ti prosent. Dette vil si at interesser kan være et nyttig tillegg etter man har målt GMA. Samtidig som måling av interesser kan predikere jobbprestasjon, kan metoden også predikere jobbkunnskap og intensjon om å fortsette som ansatt i virksomheten over lengre tid.

Ettersom denne metoden har fått begrenset oppmerksomhet i forskning, finnes det ikke nok grunnlag for å kunne etablere noen praktisk nytte utenom prediktiv validitet. Det er også få studier på kandidatopplevelsen rundt måling av interesser (Van Iddekinge, Putka &

Campbell, 2011). En seleksjonsmetode som derimot har fått mye oppmerksomhet i forskning, er mål på kandidaters personlighet (Barrick & Mount, 1991).

Personlighet og personlighetstester. Personlighet kan defineres som et sett relativt stabile trekk over tid, som beskriver hvordan en person tenker, føler og handler (Costa & McCrae, 2008). Personlighet måles ofte ved hjelp av personlighetstester, og anvendelsen av disse er økende i det norske arbeidslivet (Sørheim & Dalen, 2016). Som regel legger man vekt på en høy skåre på planmessighet-dimensjonen i Femfaktormodellen (Costa & McCrae, 2008), som indikerer at man blant annet er organisert, nøyaktig og prestasjonsorientert. Ifølge Schmidt et al. (2016) har planmessighet en prediktiv validitet på .22 med en økningsvaliditet på åtte prosent. Dimensjonene ekstrovertsjon, medmenneskelighet og åpenhet til erfaring har kun marginale prediktive validiteter og lav praktisk verdi, mens nevrotisisme viser seg å være negativt korrelert med jobbprestasjon (Barrick & Mount, 1991; Schmidt et al., 2016).

I tillegg kan en personlighetstest identifisere hvor godt en kandidats personlighet korresponderer til kravene en stilling setter til personlighet (Cascio & Aguinis, 2014). Å identifisere disse kravene kan gjøres ved hjelp av en jobbanalyse eller liknende arbeidspsykologiske verktøy, og hjelper virksomheten med å anslå hvor godt en person passer i både stillingen og i organisasjonskulturen generelt (Barrick & Mount, 1991). Til tross for den praktiske verdien personlighetstester har som seleksjonsmetode, anvendes de ikke like ofte som mer tradisjonelle metoder som sjekk av referanser.

Referansesjekk. Sjekk av referanser er en velkjent og hyppig brukt seleksjonsmetode i Norge (HR Norge, 2009). Referansesjekk går ut på at rekrutterende arbeidsgiver tar kontakt med kandidatens tidligere arbeidsgivere, for å få informasjon om blant annet kompetanse, arbeidsmotivasjon og hvordan kandidaten er på arbeidsplassen (Schmidt & Hunter, 1998). Referansesjekk har en prediktiv validitet på $r = .26$, og en økningsvaliditet på åtte prosent. Det vil si at, i tillegg til å gi arbeidsgiver et bilde av tidligere arbeidsgiveres erfaring med kandidaten, kan referansesjekk predikere fremtidig prestasjon til en viss grad. Referansesjekker brukes ofte som screening-metode i begynnelsen av seleksjonsprosessen, og er en relativt enkel metode i forhold til mer komplekse metoder som assessment center.

Assessment Center. Et assessment center (AC) er en kombinasjon av flere seleksjonsmetoder, og foregår gjerne over flere dager (Cascio & Aguinis, 2014). AC brukes som regel kun ved seleksjon av ledere, ettersom de er kostbare og tidkrevende å gjennomføre.

Ved å bruke flere metoder øker man den prediktive validiteten, hvor man benytter standardiserte metoder og slår sammen svarene fra de forskjellige observatørene. Observatørene bedømmer kandidatens prestasjon og atferd på de forskjellige testene og oppgavene, som blir valgt ut basert på hva slags stilling kandidaten søker på.

AC har en moderat prediktiv verdi når det gjelder langsiktig karrieremessig suksess, med en prediktiv validitet på $r = .36$ (Schmidt et al., 2016). AC anses også for å være godt relatert til jobben ifølge kandidatene selv, noe som øker kandidatopplevelse og virksomhetens employer branding (Cascio & Aguinis, 2014). AC er en fleksibel seleksjonsmetode som har potensiale for å evaluere suksess i mange forskjellige yrker. Arbeidsprøver er én av metodene som ofte brukes i et AC.

Arbeidsprøve. Wernimont & Campbell (1968) hevdet at prediksjon av atferd og prestasjon er lettere hvis testene er direkte relatert til atferden man ønsker å predikere. Arbeidsprøver måler den faktisk observerbare atferden i en reell arbeidssituasjon. Ifølge Ouellette & Wood (1998) er tidligere atferd en sterk prediktor for fremtidig atferd. Dette kan overføres til arbeidsprøver, ettersom atferden som måles i testen sannsynligvis viser seg senere i en jobbsituasjon (Campion, 1972). Campion forklarer at arbeidsprøver utvikles ved å nøye undersøke den aktuelle jobben, som gjøres gjennom fem steg. Jobben undersøkes av jobbkspert, som for eksempel nærmeste leder og en ansatt i samme stilling.

Første steg innebærer at ekspertene setter opp en liste over alle mulige arbeidsoppgaver som forventes i den aktuelle stillingen, i tillegg til arbeidsoppgavens hyppighet og betydning. Andre steg går ut på å tilføre en ytterligere liste over arbeidsoppgaver basert på kandidatens tidligere jobberfaringer. I tredje steg setter man opp en liste over de viktigste dimensjonene for arbeidsatferd. For en mekaniker kan dette være «bruk av verktøy» og «arbeidspresisjon». Fjerde steg går ut på å velge hvilke arbeidsoppgaver som skal brukes som mål i selve arbeidsprøven. Dette kan være atferd som «installasjon av motorer» og «adskillelse og reparasjon av girkasse». I femte og siste steg blir oppgavene delt opp i steg som er naturlige for å fullføre dem. Disse stegene resulterer i en liste med mulig atferd som assosieres med hvert steg av oppgaven, hvor hver enkelt atferd blir vektet for skåringsformål (Campion, 1972).

Det teoretiske grunnlaget for disse seleksjonsmetodene gir innsikt i hvordan metodene skal anvendes, men det er ikke alltid metodene blir brukt som de skal, hvis de brukes i det hele tatt. Én forklaring på dette kan som nevnt være skillet mellom forskning og praksis.

Skillet mellom forskning og praksis

Forskning viser at HR-praksis kan ha en betydelig innvirkning på både individuell og organisatorisk prestasjon (Rynes, Colbert & Brown, 2002). Disse funnene foreslår at det kan være svært kostbart for organisasjoner å ikke benytte seg av de beste formene for evidensbasert praksis. Skillet mellom forskning og praksis er fremdeles stort i dagens arbeidsliv, spesielt når det gjelder seleksjonsmetodikk (Rynes et al, 2002). HR-praktikere har for eksempel liten tro på evnetester og at disse predikerer ansattes prestasjon, til tross for det forskning viser. Det finnes flere årsaker til dette skillet.

Ifølge Rynes et al. (2002) er praktikernes manglende bevissthet rundt eksisterende forskningsfunn én av grunnene. Dette kan forklares ved at de ikke har tid til å holde seg oppdatert på forskning, eller at artiklene som presenterer funnene er for teknisk eller akademisk skrevet. Det kan også forklares av at spørsmålene som forskerne stiller seg ikke nødvendigvis er like interessante for praktikerne, og at praktikerne mener disse funnene er irrelevante. Cascio (2007) hevder at praktikere har større sannsynlighet for å si seg enige i forskning hvis de har høyere utdanning, er SPHR-sertifisert (senior professional human resources) og aktivt søker og leser akademisk litteratur.

En alternativ forklaring er at praktikerne faktisk er klar over funnene, men at de av andre årsaker ikke klarer å implementere dem. Pfeffer og Sutton (2000) argumenterer for at skillet mellom forskning og praksis faktisk er et gap mellom kunnskap og handling (The Knowing-Doing Gap). At man ikke klarer å implementere forskning på grunn av et kunnskapsgap kan ha flere årsaker, som overarbeid, risikoaversjon, politiske betraktninger eller organisatorisk treghet (Rynes et al., 2002).

Oppsummering

Å benytte seg av den beste evidensen i en organisatorisk praksis kan være svært fordelaktig for virksomhetene i den norske fiskeri- og sjømatindustrien. Evidensbaserte beslutninger rundt personellseleksjon øker virksomhetenes sannsynlighet for vellykkede ansettelser, som kan føre til at man reduserer turnover og kontraproduktiv atferd og øker

organisatorisk prestasjon. De mest treffsikre metodene med høyest prediktiv validitet, viser seg å være mål på GMA i kombinasjon med integritetstest og strukturert og ustrukturert intervju. Hvis man samtidig sørger for en god kandidatopplevelse, og utfører en formell evaluering av prosessen, vil man kunne sikre seg en treffsikker og evidensbasert seleksjonsmetodikk.

Denne studien vil undersøke i hvilken grad virksomheter i den norske fiskerinæringen benytter seg av evidensbasert seleksjon, og hva som kan forklare graden av evidensbasert seleksjonsmetodikk. Dette ble gjort ved å intervju fem informanter i fem norske virksomheter, hvor utvalget består av praktikere med ansettelsesansvar. Videre vil metodebakgrunn, analyse og resultater bli presentert, etterfulgt av en diskusjon av funnene i denne studien.

Metode

Metodetilnærming og forskningsstrategi

Det finnes per i dag ikke nok kunnskap om bruk av seleksjonsmetoder i den norske fiskeri- og sjømatnæringen, og i denne studien kartlegges dette ved bruk av eksplorerende kvalitative metoder. Kvalitativ forskning er en naturalistisk, tolkende tilnærming som fokuserer på å forstå betydningen fenomener som handlinger, beslutninger, tro og verdier har for mennesker (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013). I denne studien fokuseres det på virksomhetenes handlinger og beslutninger vedrørende evidensbasert seleksjonsmetodikk, som ble undersøkt ved å gjennomføre kvalitative case-studier av fem norske fiskeri- og sjømatvirksomheter.

En kvalitativ case-studie er en forskningstilnærming som grundig undersøker et fenomen i sin naturlige kontekst, og er en foretrukken tilnærming når man ønsker å undersøke «hvordan»- og «hvorfor»-spørsmål rundt et fenomen (Ghauri, 2004). Kvalitative case-studier er hensiktsmessig å gjennomføre når man vil oppnå en dypere forståelse av fenomenet, og har ikke som mål å avdekke generaliserbare tendenser (Ghauri, 2004). Ettersom det er lite forskning på seleksjonsmetodikken og skillet mellom forskning og praksis i fiskerinæringen, er case-studier av virksomhetene en gunstig tilnærming. I kvalitative case-studier kan det benyttes flere forskjellige datainnsamlingsmetoder, som personlig intervju, rapporter og

observasjon. I dette tilfellet ble case-studiene gjennomført ved hjelp av personlige dybdeintervjuer av informanter i de fem virksomhetene.

Utvalg. Virksomhetene består av et forvaltings- og tilsynsorgan, et fiskerederi, og tre foredlingselskaper. Disse virksomhetene ble valgt fordi de gir et bredt innsyn i fiskerinæringen i sin helhet. Informanten fra det ene foredlingselskapet hadde seleksjonsansvaret for salgsorganisasjonen i virksomheten, mens de øvrige informantene hadde seleksjonsansvar på tvers av virksomhetenes avdelinger. Personalstørrelsen i virksomhetene varierer fra 150 til 1400 ansatte, og virksomhetene ansetter fra ti til ca. 100 kandidater i året. Virksomhetene ble kontaktet via telefon og mail.

Ifølge Kvale, Anderssen & Rygge (1997) er kvalitativ forskning med intervju som metode lite tilfredsstillende med tanke på generaliserbarhet. Hensikten ved denne studien er å tilegne seg generell informasjon om fiskerinæringens bruk av seleksjonsmetodikk, og skal ikke avdekke noe om generaliserbarhet. Derfor kan intensive intervjuer av et lite utvalg gi et tilstrekkelig datagrunnlag til denne studiens formål (Kvale et al., 1997).

Intervju

Datainnsamlingsmetoden i denne studien er personlig dybdeintervju, hvor det er benyttet et semi-strukturert oppsett av spørsmål. Ifølge Willig (2013) er semi-strukturerte intervjuer en nyttig datainnsamlingsmetode i kvalitativ forskning. Intervjuene omhandler virksomhetenes seleksjonsprosess i sin helhet, deres bruk av seleksjonsmetoder, informantenes kjennskap til relevant forskning og hvordan virksomhetene evaluerer egen seleksjonspraksis.

Intervjuene i denne studien fulgte intervjuguiden som finnes i Vedlegg A. Intervjuenes struktur gav rom for oppfølgingsspørsmål og mer utfyllende svar når informantene ønsket å gi ytterligere informasjon om seleksjonsmetodikken de benytter seg av. Ett av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, mens de fire andre ble gjennomført over telefon. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, og intervjuenes lengde varierte fra 21 minutter til 45 minutter. Videre ble intervjuene transkribert og analysert ved hjelp av malbasert analyse (template analysis) og en ledet innholdsanalyse (directed content analysis). Videre følger en gjennomgang av analysene som ble utført, etterfulgt av de etiske betingelsene for denne studien.

Analyse

Studien er basert på teori og forskning på evidensbasert seleksjon, i tillegg til dataene som ble innsamlet og analysert. Det vil at studien både er teoridrevet (deduktivt) og datadrevet (induktivt) (Hsieh & Shannon, 2005). I denne studien benyttes det to analyseverktøy, malbasert analyse (template analysis) og ledet innholdsanalyse (directed content analysis). Malbasert analyse ble gjennomført for å organisere dataene inn i temaer, og fungerer som et rammeverk for den ledede innholdsanalysen. Innholdsanalysen undersøker konkret hva informantene sier om seleksjonsmetodikken de benytter, og de relevante funnene er direkte knyttet til informantenes responser.

Selve kodingen ble gjort ved hjelp av den malbaserte analysen, der temaene fungerer som et rammeverk for resultatene og sitatene som diskuteres senere. Resultatene som presenteres er basert på innholdsanalysen og direkte sitater fra informantene, mens kodemalen i den malbaserte analysen finnes i Vedlegg B. Videre vil fremgangsmåten i den malbaserte analysen og innholdsanalysen presenteres.

Malbasert analyse. Etersom datainnsamling ble gjort med intervju, er malbasert analyse en gunstig metode for å analysere så mye av dataene som mulig (Brooks, McCluskey, Turley & King, 2015). Malbasert analyse er en form for tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006), hvor man lager en a priori mal (template) for hva slags data og temaer man forventer å finne i datasettet. Én av fordelene med malbasert analyse i et kvalitativt design, er at det er en svært fleksibel metode som kan brukes på mange typer datasett (Brooks et al., 2015).

Malbasert analyse er en kombinasjon av induktiv og deduktiv metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre/temaer i dataene (Brooks et al., 2015). Den organiserer og beskriver dataene i detalj, slik at man på en oversiktlig måte kan dra slutninger fra dataene etter de er analysert. Malbasert analyse består av seks faser:

1. Gjøre seg kjent med datamaterialet. I denne studien ble intervjutranskripsjonene gjennomgått og repetert, mens temaer og ideer til videre skriving ble notert. Etersom det er en relativt liten studie, var det hensiktsmessig å gjøre seg kjent med hele datasettet med én gang.

2. Innledende koding av data. Her ble interessante trekk ved dataene kodet på en systematisk måte, og data som er relevant for hver kode ble samlet sammen. Dette gjøres også

i tematisk analyse, men i dette tilfellet ble det utviklet et sett med a priori temaer i forkant av den innledende kodingen (Brooks et al., 2015). Dette er en tentativ tilnærming, som kan bli endret eller slettet senere ettersom man går igjennom dataene i flere iterasjoner.

3. Organisering av koder i temaene. Her ble temaene kodet og organisert etter hvordan de er relatert til hverandre innen grupperingene. Et tema fanger opp noe viktig ved dataene, med tanke på deres relasjon til forskningsspørsmålet, og representerer en del av responsmønsteret eller betydningen av datasettet.

4. Definere en innledende kodemal. I malbasert analyse kan man velge å utvikle en innledende versjon av malen basert på en mindre andel av dataene man gikk igjennom i fase 1, i stedet for å kode og gruppere hele datasettet før man definerer den tematiske strukturen. I denne studien ble hele datasettet gjennomgått for utviklingen av den innledende malen.

5. Anvendelse av innledende kodemal på resterende data. Her ble malen modifisert og «renset», der det ble lagt til, endret og slettet temaer etter hvor godt de representerer innholdet.

6. Ferdigstillelse av kodemal. Malen ble ansett som ferdigstilt når den møtte problemstillingens behov og ikke utelatte betydelige seksjoner av relevante data (Brooks et al., 2015).

Innholdsanalyse. Formålet med en ledet innholdsanalyse er å supplere og utvide eksisterende teori og forskning, som i dette tilfellet er teori og forskning på evidensbasert seleksjon (Rousseau & Barends, 2011; Schmidt et al., 2016). Innholdsanalysen tar utgangspunkt i temaene fra den malbaserte analysen når sitatene analyseres, for å avdekke viktige funn knyttet til virksomhetenes seleksjonsmetodikk.

Ledet innholdsanalyse består av tre faser (Elo & Kyngäs, 2008). De to første fasene, forberedelse og organisering, ble gjort ved hjelp av den malbaserte analysen. Den siste fasen, rapportering, går ut på å rapportere de relevante resultatene på en oversiktlig måte. Her ble sitatene som relaterte seg til virksomhetenes seleksjonsmetodikk identifisert, der de viktigste sitatene presenteres i sin helhet i oppgavens resultatdel. Sitatene som rapporteres beskriver virksomhetenes bruk av seleksjonsmetodikk, informantenes kjennskap til teori og forskning, og virksomhetenes evaluering av egen seleksjonsprosess. Sitatene presenteres under i oppgavens resultatdel.

Etikk

Studien ble meldt til Norsk senter for forskningsdata 03.10.17, og fikk godkjenning 19.10.17 (Vedlegg C). Det har ikke blitt samlet inn noen sensitive personopplysninger, studien er samtykkebasert og har en lav personvernulempe. Alle deltakere fikk informasjon om informert samtykke, at deres svar er konfidensielle og anonyme, at studien er frivillig og at de kan trekke seg når som helst. Studien ba også om tillatelse til bruk av båndopptaker, som samtlige deltakere samtykket i.

Virksomhetenes navn vil ikke oppgis i denne studien, ettersom én av informantene ikke ønsket at virksomhetens navn skulle publiseres. Virksomhetene er derfor kodet med fiktive navn (Virksomhet1, Virksomhet2, Virksomhet3, Virksomhet4 og Virksomhet5). Nummereringen er kun basert på rekkefølgen intervjuene ble gjennomført, og reflekterer ikke informasjon om for eksempel størrelse eller omsetning.

Resultater

Det gjennomgående temaet i denne studien er å vurdere bruken av evidensbasert seleksjon i den norske fiskeri- og sjømatnæringen. Resultatene fra innholdsanalysen av intervjuene presenteres under, der funnene vedrørende virksomhetenes seleksjonsmetodikk og bruken av de enkelte seleksjonsmetodene vil bli rapportert. I tillegg presenteres resultatene knyttet til virksomhetens evaluering av egen seleksjonsmetodikk, og deres ønsker eller planer om å forbedre metodikken i fremtiden. Resultatene vil eksemplifiseres med direkte sitater fra informantene. Videre følger en diskusjon av resultatene.

Seleksjonsmetodikk

Resultater angående seleksjonsmetodikk presenteres under. Dette innebærer om virksomhetene benytter en konsistent eller varierende seleksjonsmetodikk, og bruken av jobbanalyser og de individuelle evidensbaserte seleksjonsmetodene.

Samtlige virksomheter har en viss konsistens i seleksjonsmetodikken de benytter seg av. Virksomhetene utfører en form for jobbanalyse, med varierende vitenskapelig fremgangsmåte, før de lyser ut stillingen, sjekker kandidatens CV og referanser, og til slutt bruker førstegangsintervjuet til å bli kjent med kandidaten. Utover dette er det vesentlige

forskjeller i bruk av seleksjonsmetoder mellom virksomhetene. Seleksjonsmetodikken varierer også innad i virksomhetene, hvor beslutningene rundt metodikken er avhengige av blant annet stillingstype og hvilken leder som er ansvarlige for rekrutterings- og seleksjonsprosessen. Dette eksemplifiseres med følgende utsagn, fra da informantene ble spurt om seleksjonsprosessen i sin helhet:

«Det er ønskelig at alle bruker den prosessen der, minus testing med mindre de ber eksplisitt om det. Altså da snakker vi om lederne ber om det når de skal gjøre sine rekrutteringer. Men jeg vet jo det at det synes, som regel så kjører de bare én intervjurunde [...]» (Virksomhet1)

«[...] det er ikke en fasit på det, for det er litt ulike hvilken type stillinger og hvilken type prosesser vi er inni [...]» (Virksomhet5)

Resultatene viser at virksomhetenes seleksjonsprosess er konsistent til en viss grad, men dette varierer avhengig av stilling og hvilken linjeleder som er ansvarlig for ansettelse.

Jobbanalyse. Bruken av jobbanalyser varierer mellom virksomhetene. Én av virksomhetene uttrykker at de følger en vitenskapelig fremgangsmåte når de analyserer lederstillinger, men at det ellers er opp til de enkelte ansettelsesansvarlige å utføre jobbanalyser:

«[...] altså vi gjør det riktig, veldig riktig og teoretisk korrekt på lederstillingene, og så blir det veldig opp til hver enkelt leder å gjøre det på sin måte når de skal rekruttere selv.» (Virksomhet1)

Én av informantene beskriver at de både analyserer jobbspesifikasjoner og personspesifikasjoner. Samtidig uttrykker informanten at de ikke følger en spesifikk prosess når de utfører jobbanalyser:

«Nei, ikke en spesifikk prosess, enn at man setter seg ned, og at du går igjennom en beskrivelse av den rollen, den jobben som skal gjøres, og ser det opp mot typer kompetanse/erfaring som er relevant, og egnethet, personlige egenskaper, den diskusjonen har man.» (Virksomhet4)

Én av virksomhetene bruker en samarbeidspartner som utfører jobbanalysen for dem, noe som kan indikere at dette blir gjort på en vitenskapelig måte:

«*Nei da har vi gjerne en samarbeidspartner som gjør arbeidet for oss.*» (Virksomhet5)

De to siste informantene uttrykker at jobbanalysene de benytter fokuserer på jobbspesifikasjon og stillingsbeskrivelse, men nevner ikke personspesifikasjoner. Ettersom informantene hadde liknende responser, eksemplifiseres deres bruk av jobbanalyser med ett sitat:

«*[...] vi ser på jo stillingsbeskrivelsen, og så snakker vi om, til den aktuelle jobben, og så ser vi på om det er noen endringer i den i forhold til det behovet vi har nå.*»

(Virksomhet2)

Resultatene viser at det er en varierende bruk av jobbanalyser mellom virksomhetene, hvor fremgangsmåten for jobbanalysene varierer fra vitenskapelig til uformell. Videre presenteres resultatene knyttet til de enkelte evidensbaserte seleksjonsmetodene, hvor Tabell 3 gir en oversikt over hvilke virksomheter som benytter seg av de forskjellige metodene.

Tabell 3

Oversikt over virksomhetenes bruk av seleksjonsmetoder

Seleksjonsmetode	Virksomhet1	Virksomhet2	Virksomhet3	Virksomhet4	Virksomhet 5
Mål på GMA		X _a			X _a
Integritet	X _a				
Intervju	X	X	x	X	X
Interesser				x	
Planmessighet	X _a			X _a	X _a
Referanser	x	x	X	x	x
Assessment Center					
Arbeidsprøver					

Notat: «x» at virksomheten bruker metoden ved alle ansettelser, «x_a» indikerer at virksomheten bruker metoden avhengig av stillingstype, og «**X**» indikerer hvilken metode virksomhetene vektlegger.

Mål på GMA. Tre av virksomhetene uttrykker at de ikke benytter seg av mål på GMA som seleksjonsmetode. To av virksomhetene bruker metoden, men informantene uttrykker at mål på GMA kun brukes ved spesielle anledninger. Dette eksemplifiseres med følgende sitat:

«[...] det er ikke mange vi har brukt det på da men, men så går vi igjennom hvilke krav som de har sånn metodisk, vi bruker da, i forhold til det som er karakteristikkene til stillingen og da kommer så vi fram til hva som er viktig. Er det matematiske evner, så er det gjerne numerisk resonnering, numerisk kompetanse, numerisk analyseevne, ja. Type leder. Vi har brukt på de siste nå, de siste to stillingene vi har brukt det på nå i år, var på en innkjøpsstilling og så har vi brukt det på en analytikerstilling.»
(Virksomhet2)

Når virksomheten først bruker evnetester, analyserer de hvilke evner som er viktige for stillingen. Dette gjør at de får målt de mest aktuelle mentale evnene for den spesifikke stillingen, som er en evidensbasert og vitenskapelig tilnærming til bruk av evnetester.

Videre uttrykker én av informantene at de ikke har brukt mål på GMA til nå, samtidig som de kun bruker mål på GMA gjennom en leverandør hvis de ser behovet for det:

«Vi har ikke gjort det til nå, nei. Der har vi igjen der og, hvis vi har hatt behov for det. At vi har vært usikker på det vi gjerne har hatt spisskompetanse eller teknisk kompetanse eller andre ting som vi ikke, så har vi kjøpt den tjenesten. Men det har vært veldig lite.» (Virksomhet5)

Samme informant uttrykte at de har brukt mål på GMA ved få anledninger, og begrunner dette med følgende utsagn:

«Vi er en salgsorganisasjon, så kommer personer ifra tilsvarende miljøer så har vi på en måte ikke behovet for å ha den mentale evnetestvurderingen på dem. Da er det ofte ut ifra resultater, eller ut ifra ting man har vist eller kan vise til i utførelse av funksjon tidligere.» (Virksomhet 5)

Én av virksomhetene har brukt mål på GMA tidligere, men sluttet med dette av etiske årsaker:

«Vi fikk voldsomme reaksjoner på akkurat det, folk mente det var uetisk. Jeg ser jo det at, det har en enormt god predikativ evne da, å bruke de testene. Men rett og slett på grunn av etiske vurderinger så har ikke vi brukt det siden.» (Virksomhet1)

Resultatene viser at ingen av virksomhetene bruker mål på GMA ved alle ansettelses, der tre av virksomhetene aldri benytter seg av mål på GMA. Virksomhetene som benytter seg av metoden, gjør dette ved seleksjon av ledere eller til spesifikke stillinger.

Integritet. Én av virksomhetene uttrykker at de bruker integritetstester, men informanten var usikker på hvordan de konkret gjorde dette:

«I det gamle rammeverket til Haas, så ligger det noe som heter motivasjon og verdi. Så i det så ligger det en del integritet, så svarer vel ja der. [...] MVPI heter den, mener jeg.» (Virksomhet1)

Hogan Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI) måler diverse aspekter ved en kandidats motivasjon og verdier, men har ikke en spesifikk skala som måler de samme fasettene som en integritetstest. At informanten var usikker på bruken av dette rammeverket, kan indikere at MVPI ikke er noe virksomheten benytter regelmessig, men at det kan variere avhengig av stillingstype og preferansene til de enkelte lederne som er ansvarlige for seleksjonen. Resultatene viser at ingen av virksomhetene bruker integritetstester som seleksjonsmetode for alle stillinger. I kontrast, benytter samtlige virksomheter seg av intervjuer.

Intervju. Samtlige virksomheter bruker intervju som seleksjonsmetode, hvor de fleste uttrykker at de bruker semi-strukturerte intervjuer. De har en intervjuguide som rammeverk, men de tillater en naturlig form for samtale så lenge de får svar på det som er viktig for stillingen og kandidaten. Ingen av informantene uttrykte at de konkret bruker strukturerte eller ustrukturerte intervjuer.

«[...] jeg vil si at det er semi-strukturert, det er ikke helt sånn den samme guiden på hver enkelt. Jeg vet at noen ledere bruker en sånn eksempelguide, som de kan bruke. Den vet jeg at mange bruker slavisk, så da er det veldig strukturert. Men når jeg gjør det, så tilpasser jeg til person – til den CVen [...]» (Virksomhet1)

«Vi har på en måte en smørbrøddliste av spørsmål å ha som støtte, som på en måte er spørsmål som vi blir enige om vi skal ha svar på. Men så blir det jo en naturlig, altså det blir litt ustrukturert [...]» (Virksomhet2)

«Vi spør vedkommende om alder, adresse, familieforhold, og alt det blir jo som regel oppgitt i CVen, så det er kanskje bare for å teste hvordan vedkommende fungerer da [...]» (Virksomhet3)

«Ja den, intervjuguiden som på en, veldig ofte blir brukt i første runde, er nok ikke så veldig ulik. Vi prøver å på en måte være innom de samtlige områdene innenfor da. Det kan jo selvfølgelig være avhengig av hvem som sitter i prosessen, at man ønsker å utdype eller dykke ned i spesielle problemstillinger eller spørsmålskategorier mer enn andre. Men ellers så er på en måte skjemaet rimelig likt.» (Virksomhet5)

Én av informantene uttrykker at intervjuet sjeldent finner sted på virksomhetens lokaler, men at det foregår per telefon eller mail:

«[...] det er veldig sjeldent på kontoret der det er innkalling, det er per telefon eller mail.» (Virksomhet3)

Samtlige virksomheter bruker førstegangsintervju ved alle ansettelser, og er også den seleksjonsmetoden de fleste vektlegger når de skal ta beslutning om ansettelse.

Førstegangsintervjuets innhold er relativt konsistent på tvers av virksomhetene, der informantene uttrykker at de bruker intervjuet til å bli kjent med kandidaten. Dette gjør de ved å stille generelle spørsmål rundt CV og erfaringer, eksemplifisert med følgende sitater:

«Første, det er jo som jeg sa en avsjekk, på om opplysninger i CV og kvalifikasjoner er riktig, få et lite bilde av personen, jo mer du treffer en person jo mer vet du om vedkommende.» (Virksomhet1)

«[...] det første det vil jo være, typisk sånn fortelle om virksomheten fortelle om seg selv, gjennomgå CVen, forklare ting og forklare hvorfor det er gjort ting [...]» (Virksomhet2)

«Vi spør vedkommende om alder, adresse, familieforhold, og alt det blir jo som regel oppgitt i CVen, så det er kanskje bare for å teste hvordan vedkommende fungerer da, hvis vi tror det er en aktuell kandidat. Vi spør jo kanskje hvordan han har likt seg de ulike – det er som regel folk som har vært ansatt i den maritime næringen i Norge da i offshore.» (Virksomhet3)

«[...] i første runden så vil intervjueren bruke litt mer tid på å bli kjent, gjøre kandidaten litt varm i trøyen, og kjøre litt mer sånn overordnede spørsmål, og det vi på en måte legger opp til i annengangsintervju [...]» (Virksomhet4)

«Første runde er mer en kartlegging der nærmeste leder er med og får være med, alltid, som standard [...]» (Virksomhet5)

Fire av virksomhetene bruker som regel annengangsintervju ved alle ansettelse, men det forekommer at ett intervju blir ansett som tilfredsstillende. Innholdsmessig er annengangsintervjuet også konsistent på tvers av disse virksomhetene til en viss grad. Informantene uttrykker at de fokuserer på kandidaten i forhold til stillingen, som hvordan kandidaten passer i stillingen med tanke på personlighet og kompetanse. De som bruker evne- eller personlighetstester gir også tilbakemelding på disse i annengangsintervjuet, samt presenteres kandidaten for en case hvis de benytter seg av dette.

«Så har vi annengangsintervju. Det vi har pleid å gjøre er at vi bruker, da får de en tilbakelesing av testresultater, sånn at det blir egentlig hele utgangspunktet for annengangsintervjuet. Det dreier seg kun om personen, de tingene i stillingsannonse som går på personlighet, og de predefinerte kompetansene vi har bedt om. Så det blir i sin helhet en tilbakelesing-samtale rundt de kompetansene vi har listet ut.» (Virksomhet1)

«Annengangsintervjuet, da borrar vi virkelig i dybden på personlighet og trekk, gjennom å bruke testverktøyene [...] For eksempel i andregangsintervju, at man går mer i dybden og spørsmål man kan stille hvis man ønsker å få avklart kompetanse på enkelte områder, så kan man utfordre med en case, som er relevant for stillingen, og legge opp den på en sånn måte.» (Virksomhet4)

«[...] andre runde kan man gjerne ha med noen andre på teamet som man skal jobbe veldig tett sammen med, at man da går mer i dybden på – på hvilke forventninger vi har til vedkommende, på utøvelse og den funksjonen vi skal ha på plass.» (Virksomhet5)

«[...] andregangsintervjuet vil det være mer konkret, mye mer konkret i forhold til stillingen og oppgavene i stillingen og da avhengig av om det enten da er ute i fabrikk eller case eller ja [...]» (Virksomhet2)

Én av virksomhetene benytter seg aldri av flere intervjuer med samme kandidat:

«Med samme person? Nei.» (Virksomhet3)

Interesser. Én av informantene uttrykte at de måler interesser, men at dette kun var et supplement til intervjuene og ikke nødvendigvis en egen måling.

«Og hvis det er avgjørende i forhold til personlig egnethet, så jobber man litt med om vedkommende fyller krav innenfor der, gjennom å kanskje diskutere littegrann rundt motivasjon/interesse/ambisjon, opp mot målbildet knyttet til den rollen du skal inn i [...]» (Virksomhet4)

Dette viser at ingen av virksomhetene bruker måling av interesser som metode ved alle stillinger, og at ingen av virksomhetene bruker egne testverktøy for å måle jobbrelevante interesser som seleksjonsmetode.

Personlighetstester. Tre av virksomhetene bruker personlighetstester, der to er sertifisert til å administrere disse testene selv:

«Nå har vi brukt Hogan-Haas-rammeverket, men så har vi nylig inngått avtale med Cubiks og skal sertifiseres på PAPI.» (Virksomhet1)

«Vi har i det siste brukt noe som Thomas International.» (Virksomhet5)

Samtlige virksomheter som bruker personlighetstester gjør dette kun ved spesielle anledninger, som ved lederrekruttering eller andre spesifikke stillinger:

«Det er ønskelig at alle bruker den prosessen der, minus testing med mindre de ber eksplisitt om det, altså da snakker vi om lederne ber om det når de skal gjøre sine rekrutteringer.» (Virksomhet1)

«Så er det noen stillinger vi gjerne kjører test på, hvis vi har behov for det. Og så har vi igjen andre stillinger som vi ser at det ikke er behov for å kjøre test på, vi ser at vi får den informasjonen om kandidatene som vi trenger.» (Virksomhet5)

Dette indikerer at ingen av virksomhetene bruker personlighetstester som seleksjonsmetode for alle stillinger, og at to av virksomhetene aldri bruker personlighetstest som metode. Virksomhetene som benytter seg av personlighetstester, benytter seg av metoden ved behov eller når linjelederne ber om det. Samtidig viser resultatene at de virksomhetene

som har en vitenskapelig tilnærming til jobbanalyser, også benytter seg av personlighetstester ved seleksjon av visse stillinger.

Referanser. Bruken av referansesjekk som seleksjonsmetode varierer mellom virksomhetene. Én av informantene uttrykker at referansesjekk er den viktigste seleksjonsmetoden de bruker, der en annen informant også understreker viktigheten av å utføre en referansesjekk:

«[...] det viktigste for oss er referansen, det aller viktigste.» (Virksomhet3)

«Og så har vi selvfølgelig referansesjekk. Det er meget viktig å gjennomføre. Mitt motto er: alltid sjekk en referanse til.» (Virksomhet1)

Virksomheten som anser referanser som viktigste seleksjonsmetode, beskrev dette med følgende utsagn:

«[...] vi har den erfaringen at: har du en eller flere sammenfallende referanser, fra kilder som vi kan stole på, så er det den beste garantien for at vi får rett person. Det kan godt hende han har en kjempeflott CV og flott utdannelse og så, så det kan godt hende vi blir skuffet [...]» (Virksomhet3)

Én av informantene uttrykker at virksomheten bruker referansesjekk som en bekreftelse på inntrykket de har fått av kandidaten:

«[...] stort sett så bekrefter jo referansesjekkene at vi har oppfattet kandidaten på riktig måte [...]» (Virksomhet4)

Resultatene viser at samtlige virksomheter benytter seg av referanser som seleksjonsmetode for alle stillinger, der metodens formål og vektlegging varierer mellom virksomhetene. Én av virksomhetene vektlegger referansen når de skal ta beslutning om ansettelse, mens de fire øvrige virksomhetene bruker referansen som et supplement for å bekrefte sitt inntrykk av kandidaten.

Assessment Center. Én av informanten uttrykker at de bruker AC som seleksjonsmetode, men nærmere analyse indikerer at informanten forveksler begrepet med å bruke flere metoder i seleksjon. Da informanten ble spurt om de brukte assessment center som metode, svarte hun:

«Vet ikke hva det er.» (Virksomhet2)

Informanten fikk så en forklaring på at dette var en metode som slår sammen flere seleksjonsmetoder og gir en samlet skåre, men fikk ikke informasjon om at dette gikk over flere dager. Heretter svarte informanten:

«Ja det gjør vi. Men der bruker vi case, og veier den veldig tungt. Den slår ut alle andre.» (Virksomhet2)

Etter spørsmål om hvilke metoder som ble inkludert i AC, svarte informanten:

«Nei altså vi bruker det vi har vært igjennom, og så gjør vi en vurdering ut ifra, for ofte så, det som er rart det er at vi har ofte en helhetlig vurdering, og at en har en innstilling, på en måte. Men så kommer vi til case, så er det den, av og til så slår den ut på andre. Det er liksom sånn, erfaring vi må på en måte evaluere og så kjenne på senere om det er case, om vi burde brukt det, en av farene med det, det har jo du teori på.» (Virksomhet2)

Et AC er som nevnt en prosess som foregår over flere dager, gjerne med rollespill og arbeidsprøver (Cascio & Aguinis, 2014), og dette ga ikke informanten noen nærmere forklaring på. Videre uttrykte to av informantene hvorfor de ikke bruker AC:

«[...] Assessment Center er ukjent [...]» (Virksomhet3)

«[...] vi har ikke sett at det har vært behov for [...]» (Virksomhet5)

Resultatene viser at ingen av virksomhetene bruker AC som seleksjonsmetode ved alle ansettelser. Samtidig indikerer resultatene at behovet for AC og virksomhetenes kjennskap til metoden varierer.

Arbeidsprøve. Ingen av informantene uttrykker at de følger de nødvendige stegene for å utvikle og anvende arbeidsprøver, men to av virksomhetene uttrykker at de bruker case som seleksjonsmetode når de blir spurt om arbeidsprøver:

«Ja, enkelte ganger, da har vi forberedt, altså små caser. Men det er ikke sånn vi bruker veldig systematisk.» (Virksomhet1)

Case og arbeidsprøve er to forskjellige metoder, men basert på informantenes utsagn har disse en tendens til å bli forvekslet med hverandre. An arbeidsprøve er en konkret arbeidsoppgave som blitt utviklet ved hjelp av eksperter. En case er derimot en teoretisk

oppgave der kandidaten får en jobbrelatert problemstilling, og må presentere en løsning innen en gitt tidsfrist.

Ingen av virksomhetene bruker case ved alle ansettelser, men kun ved stillinger som ledere eller analytikere. Én av informantene var usikker på om kandidater til stillinger på fabrikk ble gitt case eller arbeidsprøve, ettersom vedkommende ikke var med ut i fabrikk selv.

«Jeg kjenner ikke til, jeg er ikke med ut til fabrikk, da er det nærmeste leder som har de, om de kjører noen da er jeg usikker på rett og rett, om de gjør det, det tror jeg ikke de gjør, vi bruker caseoppgaver, da må de presentere.» (Virksomhet2)

Én av informantene uttrykte at de ikke brukte arbeidsprøver, og begrunnet dette med manglende behov og kjennskap til metoden:

«[...] alt det der er uaktuelt og ukjent for oss.» (Virksomhet3)

Resultatene viser at ingen av virksomhetene bruker arbeidsprøver ved alle ansettelser. Samtidig indikerer resultatene at det er en viss begrepsforvirring mellom arbeidsprøve og case, og at manglende kjennskap til metoden kan forklare hvorfor noen av virksomhetene ikke bruker arbeidsprøver som seleksjonsmetode. Manglende kunnskap om metodene presentert ovenfor kan blant annet forklares av informantenes begrensede kjennskap til Schmidt & Hunter (1998) og Schmidt et al. (2016).

Praktikers kjennskap til relevant forskning

Kun én av informantene hadde kjennskap til Schmidt & Hunter (1998) og Schmidt et al. (2016), og viste entusiasme rundt forskningsfunnene i disse artiklene:

«Det er veldig spennende. Det har blitt gjort litt oppdaterte versjoner og, og de viser jo mye det samme. Og vi ser jo også i praksis at kombinerer du disse elementene, sant, det strukturerte intervjuet, referanse, du bruker tester, arbeidsprøver ikke minst, hvis en er drillet på det, så får du gode resultater.» (Virksomhet1)

De øvrige virksomhetene hadde ikke kjennskap til disse artiklene eller resultatene de presenterer, der den ene informanten forklare dette med følgende utsagn:

«Nei, jeg kan ikke huske det, jeg har ikke søkt den opp heller, men det er lenge siden jeg hadde organisasjonsteori [...]» (Virksomhet2)

Evaluering av seleksjonsprosess

To av virksomhetene evaluerer seleksjonsprosessen internt i organisasjonen, og beskriver dette med følgende utsagn:

«Der har vi stort sett en oppsummering, på en måte – i det vi lander på en kandidat så har vi og en gjennomgang på prosessen vår, om det er ting vi skulle ha korrigert eller gjort annerledes underveis. Men det blir mer en samtale mellom alle deltakere i prosessen.» (Virksomhet5)

«Ikke satt i system noe egevaluering. Da blir det litt sånn at lederne snakker seg imellom, og sier «nei fader ass, det var en dårlig ansettelse, hva gikk gærent her a?», så usystematisk.» (Virksomhet4)

Tre av informantene uttrykker at de ikke gjør noen form for egevaluering av seleksjonsmetodikken de benytter seg av:

«Nei altså vi tar jo av erfaring, vi har ikke på en måte noen evaluering for å evaluere.» (Virksomhet2)

«Nei det er ikke vi så gode på.» (Virksomhet1)

«Nei ikke, så lenge vi ikke får noen protest på det vi gjør så, for å være helt ærlig.» (Virksomhet3)

Resultatene viser at evaluering av egen seleksjonsmetodikk varierer mellom virksomhetene. I de virksomhetene der seleksjonsmetodikken evalueres, gjøres dette i form av en uformell oppsummering eller samtale mellom de involverte partene. Videre beskriver resultatene hva informantene ønsker eller planlegger å endre ved egen seleksjonsmetodikk.

Fremtidige endringer. Tre av virksomhetene uttrykte at de ønsket eller planla å gjøre endringer ved egen seleksjonsmetodikk:

«[...] robotintervjuer, det synes jeg virker litt interessant, det vil spare ledere for en del arbeid med den første seleksjonen, så det tror jeg kan muligens være fremtidig verktøy for oss.» (Virksomhet1)

«Vi vurderer jo om vi skal elektronisk mottak elektronisk standardisert søknad, det som holder oss eller meg tilbake, det er at jeg synes det er så mye informasjon i måten en søknad skrives på, og hvordan CVen er satt opp.» (Virksomhet2)

«Ja, helt opplagt [...], vi må sette det hele litt mer i system, hvem er det som skal være med – på en måte – hvor, i hvilke stillinger, og hva slags type kompetanse bør de folka ha, de bør jo – måtte trenes, du hører du jo det at vi opptrer kanskje litte grunn tilfeldig og det er litt usystematisk, og det er basert på erfaring, og så er det noe med nettverk og miljøene de enkelte opererer i, så det her må på en måte disiplineres litte grunn mer. Og så må man tilføre riktig kompetanse til de som sitter i settingene der sånn.» (Virksomhet4)

Resultatene viser at virksomhetene som ønsker å implementere en forbedret seleksjonsmetodikk, fokuserer på andre aspekter av seleksjonsmetodikk enn de evidensbaserte metodene presentert i denne studien, samt systematisering og kompetanse hos seleksjonsansvarlige. Ingen av informantene uttrykker at virksomhetene har planer eller ønsker om å implementere evidensbaserte seleksjonsmetoder de ikke allerede bruker. To av virksomhetene har verken planer eller ønsker om å endre noe i deres anvendelse av seleksjonsmetodikk:

«*Nei.*» (Virksomhet3)

«*Nei, ikke per i dag.*» (Virksomhet5)

Resultatene viser at virksomhetene benytter evidensbaserte seleksjonsmetoder til en viss grad, men ingen bruker den mest treffsikre kombinasjonen av mål på GMA og integritetstest eller strukturert intervju. Samtlige virksomheter benytter intervjuer og referanser, og bruken av evidensbaserte metoder utover dette avhenger av stilling og linjeleder. Ingen av virksomhetene utfører en formell evaluering av seleksjonsmetodikken de benytter, og de har heller ingen planer om å implementere mål på GMA eller andre metoder med høy treffsikkerhet i nærmeste fremtid. Videre følger en diskusjon av resultatene opp mot det teoretiske grunnlaget for evidensbasert seleksjon.

Diskusjon

I det følgende diskuteres resultatene fra analysen av virksomhetenes bruk av evidensbasert seleksjonsmetodikk, opp mot det teoretiske grunnlaget for evidensbaserte seleksjonsmetoder. Her vil virksomhetenes anvendelse av seleksjonsmetodikk, jobbanalyser og de enkelte seleksjonsmetodene drøftes, før praktikernes kjennskap til relevant forskning og skillet mellom forskning og praksis vil bli diskutert. Til slutt vil praktiske og teoretiske implikasjoner bli drøftet, etterfulgt av begrensningene ved denne studien og videre forskning.

Seleksjonsmetodikk

De fleste informantene uttrykker at det finnes en viss konsistens i seleksjonsprosessen deres, og at seleksjonsmetodikken etter førstegangsintervjuet varierer avhengig av stillingstype. En konsistent seleksjonsprosess øker sannsynligheten for at kandidatene blir ansatt på et likt og rettferdig grunnlag, og gjør det enklere for virksomhetene å evaluere egen prosess og komme med forslag til forbedringer (Ones et al., 1993).

Samtidig er ikke variasjon i prosessen nødvendigvis en ulempe, ettersom seleksjonsprosessen og metodebruken tilpasses den enkelte stillingen. Ifølge Skorstad (2015) kan det være hensiktsmessig å bruke forskjellig seleksjonsmetoder til ulike stillinger, ettersom ulike stillinger krever forskjellig kompetanse og personlige karakteristikk. For å kunne identifisere hva slags kompetanse og personlige karakteristikk en stilling krever av kandidaten, anbefaler Cascio & Aguinis (2014) at man utfører en jobbanalyse.

Jobbanalyse. Samtlige virksomheter uttrykker at de bruker jobbanalyser. Fire gjennomfører dette ved hjelp av interne ressurser, og én bruker en ekstern samarbeidspartner som gjør analysen for dem. Resultatene indikerer at det er varierende grad av vitenskapelig tilnærming til jobbanalyser i fiskerinæringen. Flere av informantene uttrykker at dette ikke er noen formell prosess de gjennomgår, men at det heller er en samtale mellom de involverte partene i prosessen.

Den varierende graden av vitenskapelig tilnærming til jobbanalyser kan forklares av at virksomhetene opererer i en praktisk næring, ettersom en praktisk stilling som fisker, røkter eller dekksmann ikke nødvendigvis trenger et høyt nivå av analyse. Samtidig uttrykker informantene at de også rekrutterer til analytiske og administrative stillinger, og for eksempel foredlingsvirksomhetene kan dra nytte av en mer systematisk og vitenskapelig bruk av

jobbanalyser. Resultatene indikerer at virksomhetene kan fokusere mer på personsifikasjoner, som er en sentral del av en vitenskapelig jobbanalyse (Voskuijl, 2005).

Virksomhetene i fiskerinæringen kan dra nytte av å implementere en mer vitenskapelig tilnærming til jobbanalyser, ettersom det er avgjørende at kandidaten både har riktig kompetanse og personlighet. I tillegg til varierende bruk av jobbanalyser i virksomhetene, varierer også anvendelsen av evidensbaserte seleksjonsmetoder.

Anvendelsen av evidensbaserte seleksjonsmetoder i praksis

Schmidt et al. (2016) og Schmidt & Hunter (1998) kommer med klare anbefalinger til hvilke seleksjonsmetoder som bør benyttes, uavhengig av stillingstype eller næring. Én av deres viktigste anbefalinger er å bruke mål på GMA kombinert med integritetstest, som er den mest treffsikre kombinasjonen av seleksjonsmetoder. Ingen av virksomhetene i denne studien bruker disse metodekombinasjonene. I tillegg er det varierende bruk av de enkelte evidensbaserte seleksjonsmetodene, noe som diskuteres videre.

Mål på GMA. To av virksomhetene bruker mål på GMA som seleksjonsmetode i dag, mens én av virksomhetene har brukt metoden før. Som resultatene indikerer, bruker ingen av virksomhetene mål på GMA ved alle ansettelser, men kun ved lederstillinger eller andre spesielle anledninger. Mål på GMA er som nevnt den beste enkeltprediktoren for jobbprestasjon, med en prediktiv validitet på $r = .65$ (Schmidt et al., 2016). Virksomhetene som ikke bruker denne metoden, går glipp av en verdifull seleksjonsmetode med høy prediktiv validitet. Disse virksomhetene mister muligheten til å få nøyaktig innsikt i kandidatens kognitive evner, ettersom mennesker ikke nøyaktig kan anslå en persons mentale evner fra kun en intervjusamtale (Huffcutt, Roth & McDaniel, 1996).

Basert på informantenes forklaringer er det flere grunner til at de ikke benytter seg av evnetester i dag, blant annet etiske hensyn og kandidatopplevelse. Dette er faktorer som kan virke avskrekkende for bruk av mål på GMA (Macan, Avedon, Paese & Smith, 1994). Det er viktig at en kandidat skal føle seg ivaretatt i seleksjonssammenheng, både for virksomheten som arbeidsgiver og kandidatens selvfølelse. Kandidaten kan også mene at bruken av slike tester er lite representative for jobben de søker på (Macan et al., 1994). I tillegg kan det være vanskelig å gi kandidaten tilbakemelding på slike tester, spesielt hvis resultatene er gjennomsnittlige eller dårligere.

Virksomheter som har negativ erfaring med mål på GMA med tanke på etikk, kan på mange måter forbedre dette aspektet ved anvendelsen av metoden. Det finnes flere måter å sikre seg en så god kandidatopplevelse som mulig, selv om testresultatene er gjennomsnittlige eller middelmådige. Virksomhetene som allerede har en testleverandør og er sertifiserte i testene, kan trenes i å gi en objektiv tilbakemelding slik at kandidatene blir ivaretatt (Macan et al., 1994). Virksomhetene kan forberede kandidatene på at de vil motta tester, informere om at resultatene er konfidensielle, og gi en objektiv tilbakemelding uavhengig av testresultatene.

Videre beskriver én av informantene at de ikke har behov for å måle en kandidats mentale evner, ettersom de er en salgsorganisasjon og fokuserer på resultater og tidligere prestasjon. I en salgsorganisasjon vil man ofte kunne identifisere en god selger ved hjelp av resultater og nådde budsjett (Churchill, Hartley, & Walker, 1985). Hvis en kandidat har gode resultater fra en liknende stilling, kan dette være en tilfredsstillende indikator på prestasjon for de ansettelsesansvarlige. Dette betyr ikke at salgsorganisasjoner ikke kan dra nytte av å benytte mål på GMA som seleksjonsmetode. Ved å benytte seg av mål på GMA som metode i tillegg til salgsresultater, kan de på et vitenskapelig grunnlag sikre seg de aller beste kandidatene (Schmidt & Hunter, 2004). Salgsprestasjon kan variere på grunn av flere faktorer, som blant annet kundebase, produkttype og motivasjon (Churchill et al., 1985). En kandidats skåre på en evnetest er ikke avhengig av disse faktorene, og man kan derfor sitte igjen med en bedre kandidat enn å kun basere ansettelsen på salgsresultater.

Virksomhetenes begrensede bruk av mål på GMA som metode, kan også forklares av at fiskerinæringen ofte rekrutterer til praktiske stillinger. De ansettelsesansvarlige kan være overbevist om at en høy skår på mentale evner ikke nødvendigvis er kritisk i en praktisk stilling. Funnene til Schmidt et al. (2016) er generaliserte, og mål på GMA er den beste evidensbaserte seleksjonsmetoden uavhengig av stillingstype. Forskning indikerer at en fisker med gode resultater på evnetester vil prestere bedre enn én som skårer gjennomsnittlig (Schmidt et al., 2016).

Samtlige virksomheter anbefales å implementere en mer frekvent bruk av mål på GMA som seleksjonsmetode, uavhengig av om seleksjonen gjøres for praktiske, analytiske eller administrative stillinger. Her kan terskelen for implementering ligge lavere for virksomhetene som allerede bruker evnetester ved visse anledninger. Mål på GMA kan også suppleres av andre seleksjonsmetoder for å øke treffsikkerheten, og integritetstester er metoden med størst økningsvaliditet.

Integritetstest. Resultatene viser at integritetstester fremdeles er lite brukt i fiskerinæringen. Én av informantene nevner integritet i sammenheng med Hogan Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI), men uttrykker ikke at dette systematisk brukes som egen måling. Integritetstest er en evidensbasert metode med en prediktiv validitet på $r = .46$, som er høyere enn interesser, planmessighet, referanser, assessment center og arbeidsprøver (Schmidt et al., 2016). I tillegg har integritetstester en økningsvaliditet på 20 % etter mål på GMA, og er den seleksjonsmetoden med størst additiv verdi til mål på GMA.

At virksomhetene i fiskerinæringen benytter seg lite av integritetstester i seleksjon kan medføre flere ulemper. For det første, kan det være vanskelig for virksomhetene å måle sannsynligheten for at ansatte vil utøve kontraproduktiv atferd i arbeidet, som gjelder blant annet overdrevent sykefravær og tyveri fra arbeidsplassen. For det andre, er integritetstest og mål på GMA den beste kombinasjonen av seleksjonsmetoder (Schmidt et al., 2016), med en kombinert prediktiv validitet på $r = .78$. Her går virksomhetene glipp av den mest treffsikre kombinasjonen av seleksjonsmetoder.

Virksomhetene i denne studien anbefales å vurdere implementeringen av integritetstester, grunnet metodens høye økningsvaliditet og muligheten til å predikere kontraproduktiv atferd hos kandidater.

Intervju. Samtlige virksomheter bruker intervju som seleksjonsmetode, men med varierende systematikk og struktur. Alle virksomhetene bruker minst ett intervju, hvor alle informantene indikerer at de benytter seg av semi-strukturerte intervjuer. Strukturerte og ustrukturerte intervjuer har lik prediktiv validitet ($r = .58$), men strukturerte intervjuer har høyere økningsvaliditet (18%) enn ustrukturerte intervjuer (13 %) når de kombineres med mål på GMA. Derfor kan det være hensiktsmessig å implementere strukturerte intervjuer, for virksomhetene som benytter seg av mål på GMA.

Én av informantene uttrykker at de som regel ikke har intervjuet i virksomhetens lokaler, men at det foregår over telefon eller mail. Informanten var også klar på at de aldri hadde mer enn ett intervju per kandidat. De øvrige fire virksomhetene benytter seg av intervjuer ansikt til ansikt, og samtlige virksomheter referer eksplisitt til hvordan man får et bedre inntrykk av kandidaten under intervju. Flere av virksomhetene brukte førstegangsintervju til å få generelt inntrykk av personen, og når de først brukte

andregangsintervju gikk de mer i dybden på kompetanse og eventuelt tilbakemeldinger på personlighets- og evnetester.

Tilbakemelding på psykometriske tester er avgjørende for kandidatopplevelsen og et viktig aspekt ved evidensbasert praksis (Schinkel, Van Dierendonck & Anderson, 2004; McCarthy et al., 2017), der kvaliteten på tilbakemeldingen kan påvirke kandidatens selvfølelse og inntrykk av virksomheten som arbeidsgiver. Virksomhetene som benytter seg av psykometriske verktøy gir inntrykk av at de fokuserer på kandidatopplevelsen og at kandidatene får tilbakemelding på tester i annengangsintervjuet.

Virksomheten som sjelden har intervjuer ansikt til ansikt, vektlegger referanser fremfor andre seleksjonsmetoder ved ansettelsesbeslutning. Dette kan forklare hvorfor virksomheten velger å ikke prioritere å bruke tid og ressurser på å holde intervjuet i virksomhetens lokaler. Samtidig risikerer virksomheten å miste deler av intervjuets praktiske og prediktive verdi, med tanke på inntrykket man får av en kandidat ansikt til ansikt sammenliknet med over telefon eller mail. Forskning viser samtidig at det ikke er noen fremtredende negative aspekter ved kandidatopplevelsen knyttet til telefonintervjuer (Bauer, Truxillo, Paronto, Weekley & Campion, 2004). Etersom virksomheten ikke har noen annen form for måling av personlighet eller evner, kan de overse aspekter ved kandidaten som kan være avgjørende for personens prestasjon i jobben.

Virksomhetene som benytter seg av mer enn ett intervju, gjør ikke dette ved alle ansettelser. Til lederstillinger bruker de fleste annengangsintervju, men et gjennomgående tema er at det begrenset med systematikk. Noen ganger bruker de kun ett intervju og andre ganger bruker de flere, selv om det gjelder samme type stilling. Som tidligere nevnt, kan konsistens og systematikk i en prosess kan bidra til at virksomhetene ansetter kandidater på et så likt grunnlag som mulig. I tillegg, kan systematikk gjøre det enklere for virksomhetene når de skal evaluere prosessen og komme med forslag til forbedringer (Ones et al., 1993). Virksomhetene anbefales å implementere en mer konsistent bruk av intervjuer, med tanke på antall og struktur.

Interesser. Ingen av virksomhetene bruker måling av jobbrelaterte interesser som seleksjonsmetode ved alle ansettelser. Kun én av informantene uttrykte at de vurderer kandidaters interesser, men at det var en del av intervjuet og ikke en individuell metode. Interesser har en prediktiv validitet på $r = .31$ (Schmidt et al., 2016), og er en bedre prediktor

på prestasjon enn planmessighet, referanser, assessment center og arbeidsprøver. I tillegg har metoden en økningsvaliditet på 10%, og er et verdifullt tillegg til mål på GMA.

Her risikerer virksomhetene å måle kandidaters jobbrelevante interesser på en subjektiv måte, ettersom ingen av virksomhetene bruker mål på interesser som eget psykometrisk verktøy. Målingen av kandidatens interesser kan derfor farges av intervjuerens forventninger og erfaring (Purkiss, Perrewé, Gillespie, Mayes & Ferris, 2006). Det er derfor mindre sannsynlig at virksomhetene danner seg et objektivt bilde av kandidatens fremtidige jobbprestasjon og jobbkunnskap. Dersom virksomhetene ønsker dette, anbefales de å implementere et psykometrisk verktøy som måler jobbrelevante interesser, i tillegg til å kartlegge kandidatens interesser i intervjuer.

Personlighetstester. Kun to av virksomhetene benytter seg av personlighetstester i dag, og dette er som nevnt kun ved spesielle tilfeller. Planmessighetsfaktoren har en prediktiv validitet på $r = .22$ og en økningsvaliditet på åtte prosent (Schmidt et al., 2016), og er ikke en spesielt god prediktor på prestasjon uten mål på GMA i tillegg. Ingen av virksomhetene bruker kombinasjonen av mål på GMA og personlighetstester, som betyr at ingen av virksomhetene kan dra nytte av personlighetstesters økningsvaliditet.

Den praktiske og prediktive verdien av en personlighetstest kan øke hvis den brukes i kombinasjon med en jobbanalyse (Day & Silverman, 1989). Med unntak av Planmessighet, er de andre dimensjonene i Femfaktormodellen kun av marginal betydning for å kunne predikere prestasjon (Barrick & Mount, 1991). En personlighetstest kombinert med en vitenskapelig jobbanalyse er en god indikator på om kandidatens personlighet vil passe i stillingen, ettersom kravet til personlighet kan variere sterkt med tanke på stilling og bransje.

Resultatene viser at virksomhetene som bruker personlighetstester, også har en vitenskapelig tilnærming til jobbanalyser. På denne måten øker de grad av evidensbasert seleksjon, ved å nøye analysere personspekifikasjoner i jobbanalysen og sammenlikne dette med målingen av kandidatens personlighet. Problemet her er at virksomhetene kun benytter personlighetstester når ledere eksplisitt ber om det, eller hvis de mener de har behov. Dette grunnlaget for bruk av personlighetstester er relativt subjektivt og ikke evidensbasert. For å unngå subjektive vurderinger på en kandidats personlighet, bør virksomhetene vurdere en mer frekvent og systematisk anvendelse av personlighetstesting.

Referanser. Samtlige virksomheter benytter seg av referansesjekk, og én av virksomhetene vektlegger referansene når beslutningen om ansettelse skal tas. Den prediktive validiteten til referansesjekker er ifølge Schmidt et al. (2016) på kun $r = .26$ med en økningsvaliditet på åtte prosent, som er noe lavt i forhold til de andre metodene som det fokuseres på i denne studien.

Virksomheten som bruker referanse som viktigste seleksjonsmetode har et atypisk behov for kompetanse, ettersom de er et fiskerederi og for det meste rekrutterer til praktiske stillinger som fiskere, maskinister, skippere og dekksmenn. Hvis kandidaten har en god referanse fra en liknende virksomhet er det sannsynlig at vedkommende blir ansatt, noe som ikke er en evidensbasert tilnærming til bruk av referansesjekk. Ved å vektlegge referansen, kan virksomheten miste muligheten til å nøyaktig måle kandidatens mentale evne eller personlighet (Schmidt & Hunter, 1998), ettersom verken bruker mål på GMA eller personlighetstest som metoder. Selv om kandidaten skal tiltre en praktisk stilling uten et behov for høy mental evne, så er det fremdeles større risiko for at ansettelsen ikke blir like presis som ved bruk av evnetester eller andre metoder med høy prediktiv validitet.

De øvrige virksomhetene bruker referansesjekk som et supplement til de andre metodene de har implementert i seleksjonsprosessen, som er en konvensjonell anvendelse av referanser som seleksjonsmetode (Anderson et al., 2008). Derfor har de fleste virksomhetene i denne studien en evidensbasert tilnærming til sjekk av referanser, da de vektlegger andre og mer evidensbaserte seleksjonsmetoder når de skal ta beslutning om ansettelse.

Assessment Center. Resultatene viser at ingen av virksomhetene bruker AC som seleksjonsmetode for alle stillinger. Med en prediktiv validitet på $r = .36$ og en økningsvaliditet på to prosent, er AC en bedre prediktor på prestasjon enn både interesser, planmessighet, referanser og arbeidsprøver. En ulempe ved denne metoden er at det er tidkrevende og kostbart å utføre, ettersom det foregår over flere dager og involverer både observatører og markører i eventuelle rollespill. Samtidig er metoden anerkjent for sin praktiske og prediktive verdi, og konvensjonelt benyttes metoden ved ledelseleksjon (Cascio & Aguinis, 2014). Resultatene indikerer at metoden verken benyttes ved seleksjon av ledere eller andre stillinger, som gjør at virksomhetene står i fare for å ta mindre evidensbaserte beslutninger når de skal ansette ledere. Samtlige virksomheter anbefaler å implementere AC som metode ved seleksjon av ledere.

Videre uttrykte to av informantene at de ikke har kjennskap til AC eller hva det innebærer, noe som er en forklaring på hvorfor de ikke benytter seg av metoden. Én av informantene uttrykker at virksomheten bruker AC som seleksjonsmetode, men nærmere analyse indikerer at informanten forvirrer begrepet med å bruke flere seleksjonsmetoder. Begrepsforvirring er et tilbakevendende tema i denne studien, der flere av informantene også forvirrer «case» og «arbeidsprøve».

Arbeidsprøver. Tre av informantene uttrykte at de benytter seg av arbeidsprøver, men nærmere analyse indikerer at de forvirrer begrepet med «case». Informantene forklarer hvordan de vektlegger verdien av case og kandidatens evne til problemløsning og presentasjon, og indikerer heller ikke at de følger noen av de formelle stegene i utviklingen av en arbeidsprøve.

Resultatene viser at ingen av virksomhetene benytter seg av arbeidsprøver, til tross for den praktiske verdien av å la en kandidat gjennomføre en konkret arbeidsoppgave som er direkte knyttet til stillingen. I tillegg til den praktiske verdien, har arbeidsprøver en prediktiv validitet på $r = .33$, som gjør metoden mer treffsikker enn både interesser, planmessighet og referanser. Arbeidsprøver kunne vært et verdifullt supplement til metodikken virksomhetene allerede benytter seg av. Etersom virksomhetene i denne studien er del av en praktisk næring, anbefales de å implementere denne praktiske metoden i tillegg til de mer tekniske metodene som mål på GMA og integritetstester.

Praktikeres kjennskap til relevant forskning

Kun én av virksomhetene bruker Schmidt & Hunter (1998) som grunnlag for deres valg av seleksjonsmetoder, og informanten var også den eneste som hadde kjennskap til Schmidt et al. (2016). Informanten beskrev hvordan artikkelen indikerer hva som er den beste kombinasjonen av seleksjonsmetoder på en nøyaktig måte, og var interessert i resten av funnene i disse artiklene. Til tross for dette, benytter virksomheten seg av verken mål på GMA eller integritetstester.

Ingen av de andre informantene hadde kjennskap til Schmidt & Hunter (1998) eller Schmidt et al. (2016). Én av informantene forklarte sin manglende kjennskap til artikkelen med at det var lenge siden vedkommende hadde studert organisasjonsteori. Informantenes begrensede kjennskap til artiklene kan forklare hvorfor ingen av virksomhetene benytter seg av de mest treffsikre seleksjonsmetodene ved alle ansettelser, og hvorfor mål på GMA brukes

såpass lite som det informantene uttrykker. Å holde seg oppdatert på forskningen rundt evidensbasert seleksjon er viktig for å kunne gjøre evidensbaserte beslutninger ved ansettelser og valg av seleksjonsmetoder.

I tillegg kan det være utfordrende for praktikerne å identifisere hva som er den beste teoretiske evidensen, ettersom det finnes svært mye forskning på seleksjon (Guion, 1987). De seleksjonsansvarlige i virksomhetene anbefales derfor å sette av tid til å oppdatere seg på den nyeste forskningen på evidensbasert seleksjon, slik at de lettere kan identifisere forbedringsområder ved nåværende seleksjonsmetodikk.

Evaluering av egen seleksjonsmetodikk

En av de største hindringene for å forbedre organisatorisk prestasjon, er som nevnt at organisasjoner ofte mangler metoder for å evaluere egen praksis (Maloney & Federle, 1993). Mangel på evaluering hindrer praktikerens og teoretikerens evne til å etablere en bunnlinje for organisatorisk prestasjon, som gjør det vanskelig å måle effekten av forbedringstiltak. Dette gjelder i høy grad seleksjonsmetodikk og den norske fiskeri- og sjømatnæringen.

Resultatene indikerer at evalueringen av egen seleksjonsmetodikk varierer mellom virksomhetene. Tre av informantene uttrykker at de ikke gjennomfører noen form for egevaluering. De to virksomhetene som evaluerer egen seleksjonspraksis, gjør dette i form av en samtale eller oppsummering av prosessen, og uttrykker ikke at de benytter seg av noen formelle evalueringsverktøy.

Samtlige virksomheter anbefales å gjøre en formell evaluering av seleksjonsmetodikken de anvender i dag, ved hjelp av evalueringsverktøy og ikke kun en samtale mellom de involverte partene. På denne måten kan de etablere en bunnlinje og lettere se effektene av metoder eller prosesser de velger å implementere, som igjen kan øke organisatorisk prestasjon (Maloney & Federle, 1993). Å evaluere egen seleksjonspraksis kan øke sannsynligheten for at man gjør fremtidige endringer for å forbedre den nåværende bruken av seleksjonsmetodikk.

Fremtidige endringer. Ingen av informantene uttrykker at virksomhetene har planer eller ønsker om å implementere kombinasjonen av de beste evidensbaserte seleksjonsmetodene i fremtiden. Samtidig har ingen av virksomhetene planer om å

implementere de mest treffsikre enkeltmetodene, eller benytte de mer frekvent hvis de allerede brukes ved visse ansettelses.

Resultatene indikerer at virksomhetenes planer om fremtidige endringer er knyttet til om de evaluerer seleksjonsprosessen eller ikke. Informantene som ikke gjennomfører noen evaluering av prosessen, uttrykker at de heller ikke har noen ønsker eller planer om fremtidige endringer. Samtlige virksomheter som uformelt evaluerer prosessen har ønsker eller planer om fremtidige endringer av seleksjonsmetodikken de benytter. Én av informantene uttrykte at de ikke er gode på egnevalueringer, men at de fremdeles vurderer robotintervjuer som en fremtidig del av deres seleksjonsmetodikk.

Basert på diskusjonen over, anbefales samtlige virksomheter å utføre en formell evaluering av seleksjonsmetodikken de benytter. Dette kan lede dem mot å implementere en mer treffsikker og evidensbasert metodikk, og de kan tydeligere analysere hva slags effekt implementeringen har på organisatorisk og individuell prestasjon.

Skillet mellom forskning og praksis

Resultatene viser at flere av grunnene til at HR-praktikere ikke bruker evidensbaserte seleksjonsmetoder, også gjelder for den norske fiskerinæringen. Selv om en av virksomhetene bruker Schmidt & Hunter (1998) som inspirasjon til valg av seleksjonsmetoder, bruker virksomheten ikke kombinasjonen av GMA og integritet. Dette gjenspeiler gapet mellom kunnskap og handling (Pfeffer & Sutton, 2000), og grunnene til dette kan som nevnt være overarbeid, risikoaversjon, politiske betraktninger eller organisatorisk treghet (Rynes et al., 2002).

Når det gjelder resten av virksomhetene, kan mangelen på bruk av de beste evidensbaserte metodene forklares av at virksomhetene ikke har tid til å holde seg oppdatert på forskning, at de aktuelle artiklene er for akademisk skrevet, eller at forskningen ikke nødvendigvis stiller spørsmål som er aktuelle for HR-praktikerne i den norske fiskeri- og sjømatnæringen (Rynes et al., 2002). Her anbefales både forskere og praktikere å inngå et nærmere samarbeid, slik at de kan jobbe sammen om å redusere skillet mellom forskning og praksis. Videre diskuteres de praktiske og teoretiske implikasjonene ved denne studien, etterfulgt av studiens begrensninger og videre forskning.

Teoretiske og Praktiske Implikasjoner

Denne studien bekrefter flere av årsakene til at skillet mellom forskning og praksis eksisterer i dag, og dette er spesielt tydelig i den norske fiskeri- og sjømatnæringen. Når de færreste informantene har hørt om kjent forskning på evidensbasert seleksjon, understreker dette at informasjonsflyten fra forskning til praksis må forbedres. Dette kan gjøres både fra forskernes og praktikernes ståsted. Forskerne kan fokusere på teoretiske problemstillinger som er mer aktuelle for praktikerne, som er avhengig av at begge parter deltar i en dialog om dette. Praktikerne kan også være mer aktive når det kommer til å holde seg oppdatert på den nyeste forskningen, som kan føre til at de innser at forskningen også er relevant for dem.

De største praktiske implikasjonene i denne studien, er først og fremst at den norske fiskeri- og sjømatindustrien i høy grad kan dra nytte av å implementere seleksjonsmetoder med høyere prediktiv validitet enn det de bruker i dag. Når det kommer til evnetester og mål på GMA, er kandidatopplevelse én av de største utfordringene. Denne utfordringen kan reduseres kraftig ved at virksomhetene sertifiseres og trenes opp i å anvende evnetester på korrekt måte, og gi tilbakemelding som ivaretar kandidatens selvfølelse uavhengig av resultat.

Videre anbefales virksomhetene å implementere formelle evalueringer av seleksjonsmetodikken de benytter seg av. Dette kan bidra til å identifisere utfordringer og forbedringspotensial ved deres nåværende metodikk, som kan øke sannsynligheten for at de forbedrer prosessen og øker treffsikkerheten til seleksjonen de utfører. Her vil virksomhetene lettere kunne måle effekten av endringene de gjør, slik at de kan se verdien av å implementere de mest treffsikre evidensbaserte seleksjonsmetodene.

Begrensninger og Videre Forskning

Den største begrensningen ved denne studien, er at de kvalitative dybdeintervjuene ble gjennomført over telefon. Telefonintervju gir begrenset informasjon av flere årsaker. For det første, mister man muligheten til å analysere non-verbal atferd, for eksempel når informanten smiler, trekker på skuldrene eller rister på hodet. Dette kan gi verdifull informasjon om informantens holdninger til det han eller hun sier, men er ikke mulig å observere over telefon. Ifølge Trier-Bieniek (2012) kan derimot telefonintervjuer øke informantens villighet til å svare ærlig, noe som er svært viktig for å nøyaktig kunne kartlegge seleksjonsmetodikken til de aktuelle virksomhetene.

Intervju over telefon gjør det også vanskelig for intervjueren å benytte seg av intervjueteknikk utover spørsmålsstillingen og pauser. En pause i en normal intervjusetting får ofte kandidaten til å fortsette å svare på spørsmålet, som kan gi verdifull tilleggsinformasjon. En pause over telefon gir ikke like sterkt insentiv til å fortsette å svare, ettersom man ikke har en intervjuer i rommet som forventer mer utfyllende svar. Disse tekniske pausene kan også misforstås som forsinkelser på linjen eller dårlig dekning, noe som kan ødelegge flyten og informantens villighet til å svare mer utfyllende.

Det er også kritikk av artiklene om prediktiv validitet som legger grunnlaget for denne studien (Schmidt et al., 2016; Schmidt & Hunter, 1998). For det første, er Schmidt et al. (2016) verken publisert eller fagfellevurdert. Samtidig kan man ha tillitt til artikkelen, ettersom den er en utvidelse av den fagfellevurderte og publiserte artikkelen til Schmidt & Hunter (1998). I løpet av de 18 årene fra 1998 til 2016 har også psykometriske og meta-analytiske kalkuleringer blitt mer nøyaktige, noe som kan øke konstruktvaliditeten i Schmidt et al. (2016).

For det andre, finnes det kritikk mot Schmidt & Hunter (1998). Artikkelen kritiseres blant annet for å ikke ta hensyn til at teoriene skal implementeres i praksis, og at den ikke undersøker problemstillinger som er mer relevante for næringslivet (Murphy & De Shon, (2000)). I tillegg kritiseres artikkelen for å ikke kontrollere for sampling error og statistiske artefakter til en tilfredsstillende grad, og at artikkelens meta-analytiske prosedyrer kan være utsatt for å gi falskt positive resultater (Type-1 error) (Hermelin & Robertson, 2001; Rasmussen & Loher, 1998).

Videre legger denne studien grunnlaget for videre forskning på evidensbasert seleksjon i en av Norges største næringer, i form av både kvantitativ og kvalitativ forskning. For det første, kan man kartlegge effekten av evidensbaserte seleksjonsmetoder, for eksempel ved å måle en virksomhets organisatoriske og økonomiske prestasjon før og etter implementering av mål på GMA. Dette kan gjøres i de fleste norske og internasjonale næringer med behov for en evidensbasert seleksjonsmetodikk. Her vil man konkret kunne analysere hvor vidt en vitenskapelig basis for valg av seleksjonsmetoder har en effekt på virksomhetens prestasjon, for eksempel i form av turnover, organizational citizenship behavior (OCB) og økonomisk prestasjon. Denne effekten vil lettere kunne måles hvis virksomhetene også implementerer en formell evaluering av seleksjonsmetodikken de benytter.

For det andre, kan man undersøke hva som kan øke sannsynligheten for at praktikerne vektlegger evidens ved beslutninger knyttet til seleksjonsmetodikk. For eksempel kan dette gjøres ved å måle praktikernes holdninger til teori og forskning, kartlegge de største utfordringene knyttet til implementering av nye og ukjente seleksjonsmetoder, og identifisere hvorfor praktikerne mener de ikke har behov for å utvide og forbedre seleksjonsmetodikken de benytter i dag.

Oppsummering

Fiskerivirksomhetene i denne studien benytter evidensbaserte seleksjonsmetoder til en viss grad. Ingen av virksomhetene i denne studien benytter seg at de beste kombinasjonene av evidensbaserte seleksjonsmetoder, nemlig mål på GMA og integritetstest og mål på GMA og strukturert intervju. I tillegg, er det kun to av virksomhetene som benytter seg av mål på GMA, som er den beste enkeltprediktoren på fremtidig prestasjon. Virksomhetene bruker heller ikke denne metoden ved alle ansettelser.

Derimot benytter virksomhetene seg av intervju og referanser ved alle ansettelser, og noen av virksomhetene benytter seg av evidensbaserte testverktøy i visse situasjoner. I tillegg er virksomhetene oppmerksomme på kandidatopplevelse. Graden av evidensbasert seleksjonsmetodikk kan blant annet forklares av virksomhetenes kjennskap til relevant teori og forskning, og at de ikke har sett et behov for å utvide metodikken de allerede er fornøyde med. Dette kan igjen forklares av det vedvarende skillet mellom teori og praksis knyttet til personellseleksjon, et skille som også er stort i den norske fiskeri- og sjømatnæringen.

Virksomhetene i denne studien anbefales å implementere kombinasjoner av seleksjonsmetoder med høy prediktiv validitet, som mål på GMA og integritetstest, for å øke sannsynligheten for vellykkede ansettelser. Virksomhetene anbefales videre å vektlegge evidensbaserte metoder ved ansettelsesbeslutning, og inkludere evidens i større grad når de skal ta seleksjonsmetodiske beslutninger. Videre anbefales virksomhetene å implementere en formell evaluering av seleksjonsmetodikken de benytter, slik at de kan åpne for implementering og måling av effekten av evidensbaserte seleksjonsmetoder. I tillegg til at praktikerne anbefales å oppdatere seg på forskningen på evidensbasert seleksjon, anbefales forskerne å oppdatere seg på hva praktikere anser som viktige problemstillinger. På denne måten kan man redusere skillet mellom teori og praksis, og øke sannsynligheten for at evidensen blir anerkjent og implementert av praktikere.

Litteraturliste

- Anderson, N., Salgado, J., Schinkel, S., & Cunningham-Snell, N. (2008). Staffing the Organization: An Introduction to Personnel Selection and Assessment. In N. Chmiel (Ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective* (Vol. 2). Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*(1), 1-26.
doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, *90*(1), 159-166.
doi:10.1037/0021-9010.90.1.159
- Bartram, D. (2008). Work Profiling and Job Analysis. *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective*, 3.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Weekley, J. A., & Campion, M. A. (2004). Applicant Reactions to Different Selection Technology: Face-to-Face, Interactive Voice Response, and Computer-Assisted Telephone Screening Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, *12*(1-2), 135-148.
doi:10.1111/j.0965-075X.2004.00269.x
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, *10*(2), 99-109.
doi:10.1207/s15327043hup1002_3
- Borman, W. C., Hanson, M. A., Oppler, S. H., Pulakos, E. D., & White, L. A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*(3), 443-449. doi:10.1037/0021-9010.78.3.443

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. doi:10.1080/14780887.2014.955224
- Campion, J. E. (1972). Work sampling for personnel selection. *Journal of Applied Psychology*, 56(1), 40-44. doi:10.1037/h0032131
- Cascio, W. F. (2007). Evidence-based management and the marketplace for ideas. *Academy of management journal*, 50(5), 1009-1012. doi:10.5465/AMJ.2007.27151942
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2014). *Applied Psychology in Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of marketing research*, 22(2), 103-118. doi:10.2307/3151357
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). The revised neo personality inventory (neo-pi-r). *The SAGE handbook of personality theory and assessment*, 2(2), 179-198.
- Day, D. V., & Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel psychology*, 42(1), 25-36. doi:10.1111/j.1744-6570.1989.tb01549.x
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 1(1), 109-124. doi:10.1177/1094428108319905

- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel psychology, 18*(2), 135-164.
doi:10.1111/j.1744-6570.1965.tb00273.x
- Guion, R. M. (1987). Changing views for personnel selection research. *Personnel Psychology, 40*(2), 199-213. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00601.x
- Hermelin, E., & Robertson, I. T. (2001). A critique and standardization of meta-analytic validity coefficients in personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(3), 253-277. doi: 10.1348/096317901167352
- HR Norge. (2009). Rekrutteringsundersøkelsen HR Norge: *Rekruttering som strategisk virkemiddel – potensial for forbedringer*. Hentet fra <https://hrnorge.no/>.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research, 15*(9), 1277-1288.
doi:10.1177/1049732305276687
- Huffcutt, A. I., Roth, P. L., & McDaniel, M. A. (1996). A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: Moderating characteristics and implications for incremental validity. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 459-473.
doi:10.1037/0021-9010.81.5.459
- King, N. (1998). Template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 118-134). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lawler, E. E. (2007). Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1033-1036. doi:10.5465/AMJ.2007.27155013
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 27-39. doi:10.1037/0021-9010.88.1.27

- Macan, T. H., Avedon, M. J., Paese, M., & Smith, D. E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology, 47*(4), 715-738. doi:10.1111/j.1744-6570.1994.tb01573.x
- Maloney, W. F., & Federle, M. O. (1993). Practical models for organizational assessment. *Journal of Management in Engineering, 9*(1), 64-81. doi:10.1061/(ASCE)9742-597X(1993)9:1(64)
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “so what?”, “what’s new?”, and “where to next?”. *Journal of Management, 43*(6), 1693-1725. doi:10.1177/0149206316681846
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 237-247. doi:10.1111/1468-2389.00153
- Murphy, K. R., Cronin, B. E., & Tam, A. P. (2003). Controversy and consensus regarding the use of cognitive ability testing in organizations. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 660-671. doi:10.1037/0021-9010.88.4.660
- Murphy, K. R., & De Shon, R. (2000). Progress in psychometrics: Can industrial and organizational psychology catch up? *Personnel Psychology, 53*(4), 913-924. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb02423.x
- Olafsen, T., Winther, U., Olsen, Y., & Skjermo, J. (2012). Verdiskaping basert på produktive hav i 2050. *Det Kongelige*.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology, 78*(4), 679-703. doi:10.1037/0021-9010.78.4.679

- Ouellette, J. A., & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin*, *124*(1), 54-74. doi:10.1037/0033-2909.124.1.54
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn talk into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Purkiss, S. L. S., Perrewé, P. L., Gillespie, T. L., Mayes, B. T., & Ferris, G. R. (2006). Implicit sources of bias in employment interview judgments and decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *101*(2), 152-167. doi:10.1016/j.obhdp.2006.06.005
- Rasmussen, J. L., & Loher, B. T. (1988). Appropriate critical percentages for the Schmidt and Hunter meta-analysis procedure: Comparative evaluation of Type I error rate and power. *Journal of Applied Psychology*, *73*(4), 683-687. doi: 10.1037/0021-9010.73.4.683
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2005). I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves. New York: ME Sharpe.
- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, *21*(3), 221-235. doi:10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, *26*(3), 565-606. doi:10.1177/014920630002600308

- Rynes, S. L., Brown, K. G., & Colbert, A. E. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *The Academy of Management Executive*, *16*(3), 92-103. doi:10.5465/ame.2002.8540341
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, *41*(2), 149-174. doi:10.1002/hrm.10029
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of management journal*, *50*(5), 987-1008. doi:10.5465/amj.2007.27151939
- Sandberg, P. (2016, 20. januar) Er fisk den nye oljen? *Bergens Tidende*. Hentet fra <https://www.bt.no/btmeneringer/kronikk/i/6BWPr/Fra-olje-til-fisk>
- 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. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of personality and social psychology*, *86*(1), 162-173. doi:10.1037/0022-3514.86.1.162
- Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (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*. doi:10.13140/RG.2.2.18843.26400
- Schinkel, S., Van Dierendonck, D., & Anderson, N. (2004). The impact of selection encounters on applicants: An experimental study into feedback effects after a negative

- selection decision. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 197-205. doi:10.1111/j.0965-075X.2004.00274.x
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Strauss, A.L. and Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, 2nd edition*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Strong, E. K., Jr. (1965). Strong Vocational Interest Blanks manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Sørheim, T. I., & Dalen, A. (2016, 14. januar) Bruken av personlighetstester og evnetester øker i det norske arbeidsmarkedet. *E24*. Hentet fra: <https://e24.no/jobb/bruken-av-personlighetstester-og-evnetester-oeker-i-det-norske-arbeidsmarkedet/23613075>
- Tucker, D. H., & Rowe, P. M. (1977). Consulting the application form prior to the interview: An essential step in the selection process. *Journal of Applied Psychology*, 62(3), 283-287. doi:10.1037/0021-9010.62.3.283
- Trier-Bieniek, A. (2012). Framing the telephone interview as a participant-centred tool for qualitative research: a methodological discussion. *Qualitative Research*, 12(6), 630-644. doi:10.1177/1468794112439005
- Van Iddekinge, C. H., Putka, D. J., & Campbell, J. P. (2011). Reconsidering vocational interests for personnel selection: The validity of an interest-based selection test in relation to job knowledge, job performance, and continuance intentions. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 13-33. doi:10.1037/a0021193
- Voskuijl, O. (2005). Job analysis: Current and Future Perspectives. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Oxford: Blackwell Publishing.

ANVENDELSE AV SELEKSJONSMETODIKK I FISKERINÆRINGEN

Werner, R. (2012). 'Buried treasure: finding the evidence today', in D.M. Rousseau (ed.),
Handbook of Evidence-Based Management, New York: Oxford University Press.

Wernimont, P. F., & Campbell, J. P. (1968). Signs, samples, and criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52(5), 372-376. doi:10.1037/h0026244

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

Virksomheten

1. Hvor mange ansatte er det i denne bedriften?
2. Hvor mange ansettes i året?
3. Hvor mange søknader er det på hver stilling?
4. Hvor mange er involvert i rekruttering og seleksjon?
5. Hva slags bakgrunn og utdanning ligger til grunn for denne kompetansen?
6. Fortell kort om stillingen din.

Vi har nå snakket om bedriften, er det noe mer du vil legge til før vi fortsetter?

Seleksjonsprosessen

1. Beskriv kort seleksjonsprosessen dere bruker i sin helhet.
2. Hvilke seleksjonsmetoder bruker dere for alle stillinger?
3. Hvorfor akkurat disse metodene?
4. Bruker dere ulike metoder for ulike stillinger?
Hvis JA: - Hvordan skiller dere mellom stillingene?
- Hvilke metoder brukes til de respektive stillingene?
5. Hva slags inntrykk har du av andre bedrifters seleksjonsprosess i denne industrien?
6. Har du inntrykk av at det er forskjeller i seleksjonspraksis mellom forskjellige bedrifter i denne næringen?
Hvis JA: - Hva slags forskjeller?
- Hvorfor tror du det er slik?
7. Har du inntrykk av at det er forskjeller i seleksjonspraksis mellom denne næringen og andre næringer?
Hvis JA: - Hvorfor tror du det er slik?
8. Kjenner du til artikkelen til Schmidt & Hunter fra 1998?
Hvis JA: - Hva mener du om artikkelen og dens resultater?

Vi har nå snakket om seleksjonsprosessen i sin helhet. Er det noe mer du vil legge til?

Seleksjonsmetoder

1. Bruker dere jobbanalyser?
Hvis JA: - Hvordan gjør dere dette?
Hvis NEI: - Hvorfor ikke?
2. Bruker dere intervju?
Hvis JA: - Hva slags struktur og spørsmål bruker dere?
- Hvordan differensierer dere spørsmål mellom stillinger?
- Har dere flere intervjuer?
- Hvis JA: Hva er forskjellen på dem?

Hvis NEI: - Hvorfor ikke?

3. Bruker dere personlighetstester?

Hvis JA: - Hva slags personlighetstester?

Hvis NEI: - Hvorfor ikke?

- Bruker dere andre mål på personlighet?

4. Bruker dere evnetester?

Hvis JA: - Hva slags evnetester?

Hvis NEI: - Hvorfor ikke?

- Bruker dere andre mål på mentale evner?

5. Bruker dere integritetstester?

Hvis JA: - Hva slags integritetstester?

Hvis NEI: - Hvorfor ikke?

6. Bruker dere arbeidsprøver/work samples?

Hvis JA: - Hva slags arbeidsprøver?

Hvis NEI: - Hvorfor ikke?

7. Bruker dere Assessment Center (AC)?

Hvis JA: - Hvilke tester inngår i AC?

Hvis NEI: - Hvorfor ikke?

8. Bruker dere Situational Judgement Tests (SJT)?

Hvis JA: - Hva inngår i deres SJT?

Hvis NEI: - Hvorfor ikke?

9. Bruker dere andre tester/verktøy som ikke har blitt nevnt?

10. Hvilke(n) av seleksjonsmetodene legger dere mest vekt på?

11. Hvorfor akkurat denne/disse?

Vi har nå snakket om seleksjonsmetodene dere bruker i praksis. Er det noe du ønsker å legge til?

Generelle spørsmål

1. Hvem tar beslutningen om ansettelse?

2. Hva slags tilbakemelding får kandidatene på intervju og eventuelle tester?

3. Hvordan evaluerer dere egen seleksjonsprosess?

4. Har dere planer om, eller ønsker å gjøre noe annerledes i seleksjonsprosessen deres?

5. Hvorfor har ikke dette skjedd enda?

6. Er det noe mer du ønsker å si eller utdype nærmere?

7. Er det noe du skulle ønske jeg hadde spurt om som ikke har blitt nevnt?

Vedlegg B: Malbasert Analyse

1. Seleksjonsmetodikk

1.1 Jobbanalyse

1.1.1 Forståelse av begrepet «jobbanalyse»

1.1.2 Bruk av jobbanalyse

1.2 Referansesjekk

1.2.1 Antall referanser

1.3 Intervju

1.3.1 Intervjuets struktur

1.3.1.1 Intervjuguide

1.3.1.2 Variasjon fra stilling til stilling

1.3.2 Antall intervjuer

1.3.2.1 Førstegangsintervju

1.3.2.1.1 Innhold og fokus

1.3.2.2 Andregangsintervju

1.3.2.2.1 Innhold og fokus

1.3.2.3 Tredjegangintervju

1.3.2.3.1 Innhold og fokus

1.3.3 Intervjuprosessen

1.3.3.1 Medium for intervju (face2face, telefon etc.)

1.3.3.2 Tilbakemelding

1.4 Testverktøy

1.4.1 Personlighetstest

1.4.1.1 Anvendelse av personlighetstest

1.4.1.2 Type- eller trekk

1.4.1.3 Subjektive mål på personlighet

1.4.2 Evnetest

1.4.2.1 Anvendelse av evnetest

1.4.3 Integritetstest

1.4.3.1 Anvendelse av integritetstest

1.4.4 Forståelse av SJT (ingen bruker)

1.4.4.1 Mulig forklaring for manglende forståelse

1.4.5 Tilbakemelding

1.4.6 Når benyttes testverktøy? Avhengig av f. eks. stillingstype.

1.5 Arbeidsprøve og case

1.5.1 Forståelse av begrepet «arbeidsprøve»

1.5.2 Manglende distinksjon mellom begrepene «case» og «arbeidsprøve»

1.5.3 Utforming av case

1.6 Sjekk av CV

1.6.1 Det som vektlegges i CV

1.7 Assessment Center

1.7.1 Forståelse av begrepet

1.7.2 Mulig forklaring for manglende kunnskap og forståelse

1.8 Vekting av seleksjonsmetode

1.8.1 Årsaker til vektlegging/prioritering av visse metoder

1.8.1.1 Forskning

1.8.1.2 Erfaring

1.9 Krav til kompetanse

1.9.1 Variasjon fra stilling til stilling

2. Grunnlag for seleksjon

2.1 Stillingsbeskrivelse/kravspesifikasjon

2.1.1 Hvordan utvikles denne?

2.1.2 Begrepsforvirring rundt stillingsbeskrivelse og jobbanalyse

2.2 Stillingsutlysning

2.2.1 Kanaler for utlysning/markedsføring av stilling

2.2.2 Forskjell fra stilling til stilling

2.3 Behandling av søknader

2.3.1 Språk

2.4 Kunnskap om seleksjonsteori

2.4.1 Smith & Hunter (1998)

2.4.2 Kunnskap om seleksjonsmetoder som de ikke bruker

2.4.3 Den Norske Modellen

2.4.4 Interesse og nysgjerrighet for teori

2.5 Erfaring som grunnlag for valg av seleksjonsmetoder

2.6 Rammeverk eller mal for seleksjonsprosess

2.6.2 Systematikk og konsistens

2.7 Alternativt grunnlag

2.7.1 Kandidatpool, registrerte søkere

2.7.2 Geografiske betingelser

2.7.3 Ansatte som kjenner potensielle kandidater

2.7.4 Headhunting

3. Bedriften

3.1 Størrelse

3.1.1 Hvor mange ansatte?

3.1.2 Hvor mange ansettes i året?

3.1.2.1 Hvor mange søkere på hver stilling?

3.1.2.1.1 Variasjon fra stilling til stilling

3.1.2.1 Variasjon fra år til år

3.1.2.2 Bedriftens vekst og fremtid

3.2 Modenhet av HR-avdeling

3.2.1 Størrelse på HR

3.2.2 Geografisk plassering (sentralisert eller lokal)

3.2.3 Involverte i seleksjonsprosess

3.2.3.1 Hvem er involvert fra stilling til stilling?

3.2.3.2 Kompetanse/utdannelse for HR-personell/seleksjonsansvarlige

3.2.3.1.1 Testsertifisering

3.2.3.1.2 Kursing av seleksjonsansvarlige

3.2.3.1.3 Erfaring

3.2.4 «Outsourcing» av HR-prosesser

3.2.4 Forskjell i involverte avhengig av stilling

3.2.4.1 Lederstilling

3.2.4.2 Administrativ stilling

3.2.4.3 Juridisk stilling

3.2.4.4 Praktisk stilling (fisker, røkter, stuer, dekksmann)

3.2.4.5 Analytikerstilling

3.2.5 Øverste HR-leder

3.2.5.1 HR-leders posisjon i bedrift/konsern

4. Evaluering av seleksjonsmetodikk

4.1 Fornøydhet med egen metodikk

4.1.1 Positive aspekter ved egen metodikk

4.1.2 Utviklingsområder ved egen metodikk

4.1.2.1 Motivasjon til utvikling

4.1.2.1.1 Grunner til å endre metodikk

4.1.2.1.2 Motforestillinger til å endre metodikk

4.1.2.1.2.1 Behov

4.1.2.1.2.2 Erfaring

4.2 Tanker og bevissthet rundt seleksjon

4.2.1 Andre bedrifter

4.2.2 Andre næringer

4.2.3 Årsaker til forskjeller

4.2.4 HR-klima i Norge

4.3 Problematikk rundt seleksjonsmetoder

4.3.1 Tid/ressurs

4.3.2 Kandidatopplevelse

4.3.3 Tilgjengelighet

4.3.4 Organisasjonskultur

4.4 Beslutningstaking i SP

4.4.1 Beslutninger for metodebruk

4.4.2 Ansettelse

4.4.2.1 Variasjon fra stilling til stilling

4.5 Turnover/avskjedigelse

Vedlegg C: NSD

Thomas Hoff
Postboks 1094 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 19.10.2017

Vår ref: 56284 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 29.09.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

56284	<i>Personellseleksjon i den norske fiskeri- og sjømatnæringen: Gapet mellom teori og praksis</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Thomas Hoff</i>
Student	<i>Magnus Thoner</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Universitetet i Oslo sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til Informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.
Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Oslo er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endrings skjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 30.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no