

# Rekrutterings- og intervjueteknikk: Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder

Ole I. Iversen (Dr. BA)  
Assessit AS/Handelshøyskolen BI

E-post: [ole.iversen@assessit.no](mailto:ole.iversen@assessit.no)

Twitter: @OIIversen

Blogg: [www.oleiversen.no](http://www.oleiversen.no)

[ole.iversen@assessit.no](mailto:ole.iversen@assessit.no)



## Trender i 2016

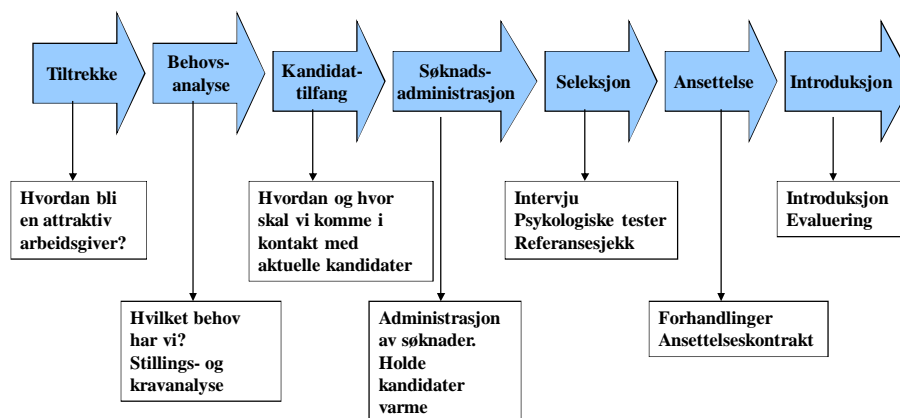
- Digitalisering
- Antall søkere på hver ledig stilling øker
- Økt mangfold
- Levende stillingsannonser på sosiale medier
- Økt fokus på bredere kompetanser
  - Kreativ problemløsning
  - Kritisk vurdering
  - Samarbeidsevne
- Økt krav til treffsikkerhet
- Økt krav til rekrutterere



[ole.iversen@assessit.no](mailto:ole.iversen@assessit.no)



## Rekrutteringsprosessen



© Ole I. Iversen, 2015

ole.iversen@assessit.no



## Rekrutteringsmetoder

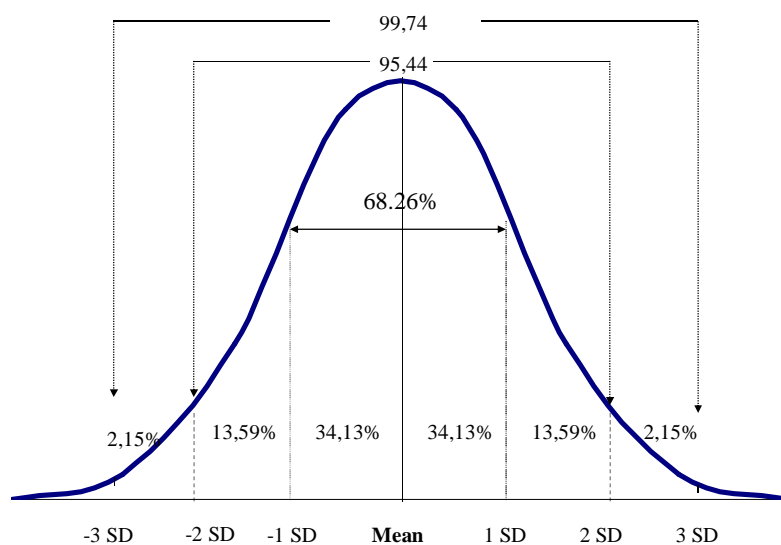
- Godt dokumentert sammenheng mellom gode metoder og økonomisk gevinst for virksomhetene
- Rett person på rett plass ?
- De beste seleksjonsmetodene kan kanskje forklare 36% av jobbresultatene
- Intervjuet alene forklarer kanskje 25%



ole.iversen@assessit.no



## Normalfordelingskurven



ole.iversen@assessit.no



## Jobbanalysen

- Danner grunnlag for
- Stillingsannonsen
- Intervjuet innhold
- Eventuell bruk av andre utvalgsmetoder
- Evaluering og innstilling



ole.iversen@assessit.no



## Stillings- og kravanalysen

### Ansvars og arbeidsområde

**Arbeidsoppgaver**  
 - Nåværende  
 - Framtidige

**Ansvar**  
 - Personalansvar  
 - Budsjettansvar  
 - Arbeidsledelse

**Arbeidsmiljøet**  
 - Indre  
 - Ytre

### Krav til stillingsinnehaver

- Minimum utdanning  
 - Ønskelig utdanning  
 Kan relevant erfaring kompensere?

- Minimum erfaring  
 - Ønskelig erfaring

**Andre krav**  
 - Språk  
 - Førerkort

**Personlige egenskaper**

ole.iversen@assessit.no



## Metodens treffsikkerhet (Schmidt & Hunter, 1998:265)

Utvalgsmetode	Validitet
Evnetester	0.51
Arbeidsprøver	0.54
Personlighetstest	0.41
Strukturerte intervju	0.51
Ustrukturerte intervju	0.38
Referanseintervju	0.26
Arbeidserfaring antall år	0.18
Bio-data/CV	0.35
Ant. år utdanning	0.10
Alder	-0.01

Validitet på 1,0 = 100% treffsikker



ole.iversen@assessit.no



## Intervjuet: Økt struktur gir økt treffsikkerhet

- **Ustrukturerte**
  - ingen struktur
  - ingen bestemte områder
  - fleksible
- **Delvis strukturert**
  - planlagt hvilke områder som skal dekkes
  - spørsmålene kan variere
- **Strukturert intervju**
  - planlagt/strukturert
  - alle kandidater får samme spørsmål i samme rekkefølge



ole.iversen@assessit.no



## Typisk innhold (Salgado & Moscoso, 2002)

- A. Vitnemål, sertifikater og biografiske data
  - A. Hvilke formell utdanning har du?
- B. Faglig kunnskap /erfaringsbasert kunnskap
  - A. Hvilke administrative datasystemer kjenner du?
- C. Ansvar og arbeidsoppgaver
  - A. Hva slags oppgaver hadde du i din siste jobb?
- D. Selvevaluerende informasjon
  - A. Hva er dine styrker og svakheter?
- E. Atferd i en konkret situasjon
  - A. Fortell meg om sist gang du meglet i en konflikt. Hva gjorde du..?



ole.iversen@assessit.no



## Strukturerte kompetansebaserte intervju

### Sosialt sikker

Føler seg trygg i møte med nye mennesker, er avslappet i formelle situasjoner

1	2	3	4	5	
I liten grad				I stor grad	

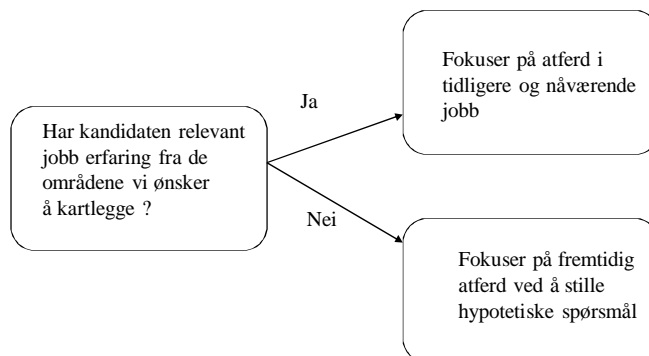
Trinn	Spørsmål	Kommentar
1. Beskriv situasjonen	Kan du fortelle om sist gang du holdt et foredrag for en forsamling?	
2. Klarlegg atferden	Hvordan gikk du frem?	
3. Dann deg et bilde av resultatet	Hvordan synes du det gikk?	
4. Hva tenker kandidaten om situasjonen?	Gjorde du deg noen refleksjoner underveis? Ville du gjøre noe annerledes neste gang?	
5. Hvilke følelser sitter kandidaten igjen med?	Hva følte du før foredraget? Underveis? Etterpå?	
6. Tilbakemeldinger fra omverden	Hvilke tilbakemeldinger fikk du fra tilhørerne?	

ole.iversen@assessit.no



## Atferdsbaserte spørsmål

- eksempler fra fortiden
- eksempler fra nåtid
- hypotetiske spørsmål om fremtid



ole.iversen@assessit.no



## Tester er mer objektive enn intervju

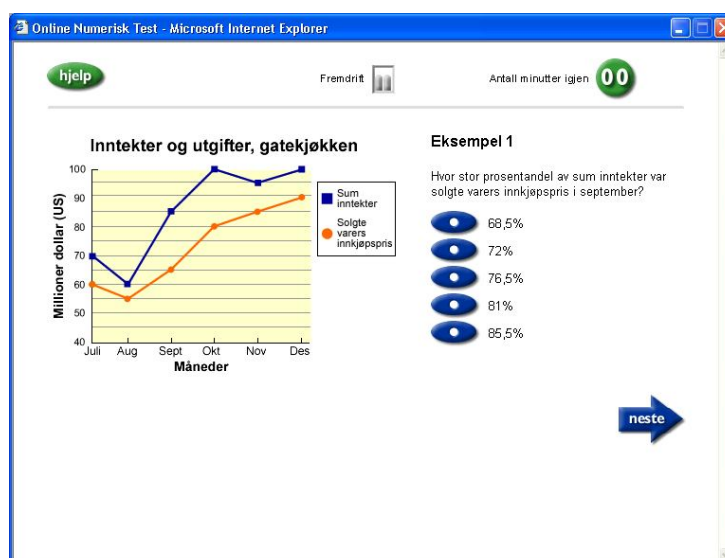
- Evnetester har høy prediktiv validitet
- Mål brede evner som er relevant for ulike typer problemløsning
- Brukes tidlig i prosessen
- Resultater kan påvirkes av utdanningsbakgrunn og alder
- Viktig å bruke relevant test
- Personlighetstester kan bidra til
  - Økt struktur
  - Å velge bort de som er uegnet
  - Å velge ut de beste
- En fordel å måle smale personlighetstrekk
- Kan med fordel brukes i forbindelse med førstegangsintervjuet

Bruk kun tester sertifisert av DNV GL

ole.iversen@assessit.no



## Numeriske evner – Eksempel 1



ole.iversen@assessit.no



## Formålet med referanseintervjuet

- Få bekreftet eller avkreftet opplysninger som har kommet frem så langt i prosessen
- Få utdypet visse opplysninger
- Avdekke negativ informasjon som kandidaten neppe har fortalt om



ole.iversen@assessit.no



## Godt referanseintervju

- Benytt flere kilder
- Gi referansegiveren god informasjon om stillingen kandidaten er tenkt inn i
- Bruk strukturerte spørsmål
- Still spørsmål om observerbare forhold, unngå personlige vurderinger
- Ta notater



ole.iversen@assessit.no





## Husk

- Referanser hentes kun inn etter avtale med kandidaten og normalt sent i forløpet.
- Kandidaten bør ha orientert referansegiveren om at du kommer til å ta kontakt
- Det bør kun stilles spørsmål som er relevant for stillingen/kandidaten
- Dersom det kommer frem negative opplysninger som kandidaten ikke har fortalt om bør vedkommende konfronteres med dette

ole.iversen@assessit.no



## Den største feilkilden i rekrutteringsprosessen



- Rekruttererens egne holdninger, verdier og stereotype oppfatninger
- En stereotyp er et forenklet mentalt bilde av et individ eller en gruppe mennesker som har noen felles karakteristiske (eller stereotype) kvaliteter

ole.iversen@assessit.no



## Kjente feilkilder

- Førsteintrykk og bekreftelsesfellen
- Overvurdering av negativ informasjon
- Kontrasteffekten
- Likhets-effekten
- Den fundamentale attribusjonsfeilen
- Glorieffekten/Haloeffekten
- God kjemi
- Dårlige forberedelser
- Manglende rollefordeling
- Intervjuere snakker for mye



ole.iversen@assessit.no



## Andre forhold som kan påvirke vurderingen

- Kravspesifikasjonen vektlegger ofte maskuline trekk
- På tross av like kvalifikasjoner foretrekkes menn i lederstillinger
- Effekten forsterkes hvis det er mannlige rekrutterere
- Intervjuer favoriserer menn
  - Tester benyttes i liten grad
- Menn lyver mer enn kvinner



Koch et al, 2015

ole.iversen@assessit.no



## Tips til jobbintervjuet

- Gjennomfør en god jobbanalyse der stillingens arbeidsoppgaver, ansvar og kompetansekrav kommer tydelig frem
- Benytt en anerkjent kompetansemodell (for eksempel en DNV GL-sertifisert personlighetstest) når krav til personlige egenskaper fastsettes
- Benytt strukturerte kompetansebaserte intervju der alle kandidater får de samme spørsmålene, og der fokus er på atferd i tidligere situasjoner der ønsket kompetanse er benyttet. Fokuser på de viktigste områdene
- Rett etter at intervjuet er gjennomført bør kandidatens kompetanse skåres på en fastlagt skala (for eksempel en skala fra 1 til 5)
- Kombiner alltid intervjuer med andre utvalgsmetoder
- Husk at det ikke alltid er kandidaten du liker best som er best kvalifisert
- Sørg for at de som er involvert i rekrutteringsprosesser har grunnleggende opplæring i rekrutterings- og intervjuteknikk

Les mer på: <https://www.bi.no/bizreview/artikler/sju-tips-for-bedre-jobbintervjuer/>

ole.iversen@assessit.no



Presentasjonen kan lastes ned på  
[www.oleiversen.no](http://www.oleiversen.no)

Ole I. Iversen  
E-post: [ole.iversen@assessit.no](mailto:ole.iversen@assessit.no)  
Mob: 992 36 296  
Twitter: @OIiversen

[www.assessit.no](http://www.assessit.no)



ole.iversen@assessit.no

