



# Vektlegging av kognitive evner i rekrutteringsprosessen

*En kvalitativ studie utført i bemanningsbyråer*

**Anders Nesse og Ida Louise Hotvedt**

**Veileder: Rune Lines**

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som

## Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen har vært å undersøke hvordan rekrutteringspersonell vektlegger jobbsøkeres kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Utredningen drøfter også hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis i vektleggingen av kognitive evner i dag. For bedrifter vil det ha stor verdi å anvende seleksjonsmetoder som hjelper dem med å finne de beste kandidatene. Ettersom forskning tyder på at tester av kandidaters kognitive evner har en sterk validitet for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, har vi ønsket å se nærmere på hvorvidt rekrutteringspersonell i praksis vektlegger kognitive evner på en slik måte som teorien gir føringer for. Det er tidligere blitt forsket mye på kognitive evners validitet for fremtidige jobbprestasjoner, men det er lite kjent forskning rundt hvordan bedrifter i praksis forholder seg til emnet.

Underordnet oppgavens formål, har det vært interessant å undersøke om arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet påvirker hvordan kognitive evner blir vektlagt. Vi har anvendt en kvalitativ eksplorerende metode for å gå i dybden av forskningstemaet, og studiens empiriske grunnlag er basert på 16 kvalitative intervjuer av rekrutteringspersonell. Funnene vi har gjort har blitt analysert og sett i sammenheng med eksisterende teori om kognitive evner, særlig for å undersøke hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis.

Funnene vi har kommet frem til viser at selv om rekrutteringspersonell har en god forståelse av kognitive evner som begrep, blir kognitive evner generelt vektlagt i liten grad av intervjuobjektene. Verktøy som tester kandidaters kognitive evner er lite brukt, og kognitive evner blir kun indirekte beskrevet som viktige egenskaper blant intervjuobjektene. Kandidaters kognitive evner ble kun vektlagt som en liten indikasjon i et større helhetsbilde. Analysen viser dermed at det foreligger et gap mellom teori og praksis i hvordan kognitive evner anvendes i rekrutteringsprosessen. Teori gir føringer for at kognitive evner er det beste målet for fremtidige jobbprestasjoner, og burde bli vektlagt i større grad enn hva tilfellet i praksis er. Studien viser også at det er få markante forskjeller mellom rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med lav, middels og høy grad av kompleksitet, hvilket også fremstår som en motsetning til hva tidligere studier ville tilsi. Løsningen på dette er at enten må teori gjenspeile praksis bedre, eller så må praksis nærme seg teori i større grad.

## Forord

Denne masterutredningen er skrevet som siste del av vår mastergrad i Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Denne masteroppgaven markerer slutten på en 5-årig utdanning innen økonomi og administrasjon, og tilsvarer 30 studiepoeng.

Vår interesse for strategi, HR og rekruttering har gjort oss i stand til å gjennomføre oppgaven og undersøke hvordan kognitive evner blir vektlagt i rekrutteringsprosessen i dag. Vi ser på dette som viktig å undersøke fordi rekrutteringsprosesser er noe de fleste må gjennom opp til flere ganger i livet, og ikke minst for oss nyutdannede er det fint å vite hva som vektlegges. Det er mange ting å være oppmerksom på i rekrutteringsprosessen. Når vi først hørte at kognitive evner var det beste målet for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, ville vi undersøke om det faktisk blir vektlagt i like stor grad i praksis som teorien tilsier. Læringskurven har vært bratt, men vi føler at vi sitter igjen med en god forståelse av temaet og emnene vi har undersøkt. Arbeidet har vært utfordrende, spennende og lærerikt, og vi har vokst mye med oppgavens utforming.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle intervjuobjektene i bemanningsbyråene som frivillig stilte opp i en hektisk hverdag. Uten innsikt og verdifull kunnskap fra dere ville ikke studien ha latt seg gjennomføre.

Videre vil vi takke hverandre for et godt samarbeid. Det kunne blitt utfordrende å koordinere, samarbeide og skrive en masteroppgave når den ene bor i Oslo og den andre i Bergen. Billige flybilletter, telefonsamtaler og levende dokumenter over internett har vært gull verdt. Takk for et hyggelig og godt samarbeid gjennom hele prosjektet!

Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder, Rune Lines, for konstruktiv og god veiledning gjennom semesteret. Vi setter stor pris på din kunnskap og tilgjengelighet, og at du har bidratt til å justere oss inn på riktig kurs underveis i arbeidet med denne oppgaven.

Bergen, 19.juni 2018



---

Anders Nesse



---

Ida Louise Hotvedt

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 BAKGRUNN OG MOTIVASJON FOR OPPGAVEN</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 OPPGAVENS AVGRENSNING</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 OPPGAVENS STRUKTUR</b> .....	<b>13</b>
<b>2. TEORI</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 KOGNITIVE EVNER OG G-FAKTOREN</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 VIKTIGHETEN AV KOGNITIVE EVNER</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 HVORDAN KOGNITIVE EVNER VIRKER PÅ KOGNITIVE PROSESSER</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4 HVORDAN KOGNITIVE EVNER PÅVIRKER JOBBPRESTASJONER</b> .....	<b>19</b>
2.4.1 <i>Tilegne seg relevant kunnskap</i> .....	<b>19</b>
2.4.2 <i>Problemløsning</i> .....	<b>22</b>
2.4.3 <i>Kompleksitet</i> .....	<b>23</b>
2.4.4 <i>Erfaring</i> .....	<b>26</b>
2.4.5 <i>Kontraproduktiv atferd</i> .....	<b>27</b>
2.4.6 <i>Utvidet modell for hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner</i> .....	<b>28</b>
2.4.7 <i>Andre egenskaper som påvirkes av nivået på kognitive evner</i> .....	<b>30</b>
2.4.8 <i>Oppsummering av hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner</i> .....	<b>31</b>
<b>2.5 MÅLEINSTRUMENTER I REKRUTTERINGSPROSESSEN</b> .....	<b>32</b>
2.5.1 <i>Eynetester</i> .....	<b>32</b>
2.5.2 <i>Personlighetstester</i> .....	<b>34</b>
2.5.3 <i>Sammenhengen mellom kognitive evner og personlighetstrekk</i> .....	<b>35</b>
2.5.4 <i>Kognitive evner og rekrutteringsverktøy</i> .....	<b>37</b>
<b>2.6 REKRUTTERING BASERT PÅ KOGNITIVE EVNER</b> .....	<b>40</b>
2.6.1 <i>Rekrutteringsprosesser med høy validitet</i> .....	<b>42</b>
<b>2.7 OPPSUMMERING AV HVORFOR MAN SKAL MÅLE KOGNITIVE EVNER I REKRUTTERINGSPROSESSEN</b> ....	<b>43</b>
<b>2.8 TEORI-PRAKSISGAP I VEKTLEGGING AV KOGNITIVE EVNER I REKRUTTERINGSPROSESSEN</b> .....	<b>44</b>
<b>3. METODE</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING</b> .....	<b>46</b>
<b>3.2 FORSKNINGSDESIGN</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3 FORSKNINGSMETODE</b> .....	<b>48</b>
<b>3.4 FORSKNINGSSTRATEGI</b> .....	<b>48</b>
3.4.1 <i>Valg av case</i> .....	<b>49</b>
3.4.2 <i>Innhenting av data</i> .....	<b>50</b>

3.4.2.1	<i>Intervjuobjekter</i> .....	52
3.4.2.2	<i>Intervjuprosessen</i> .....	53
<b>3.5</b>	<b>TIDSHORISONT</b> .....	56
<b>3.6</b>	<b>DATAANALYSE</b> .....	56
<b>3.7</b>	<b>METODISKE UTFORDRINGER</b> .....	58
3.7.1	<i>Validitet</i> .....	58
3.7.2	<i>Reliabilitet</i> .....	59
<b>3.8</b>	<b>ETISKE HENSYN</b> .....	61
<b>4.</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	<b>64</b>
<b>4.1</b>	<b>LAV KOMPLEKSITET</b> .....	64
4.1.1	<i>Viktige egenskaper rekrutteringspersonell ser etter i rekrutteringsprosessen</i> .....	64
4.1.2	<i>Hvilke verktøy intervjuobjektene bruker i rekrutteringsprosessen</i> .....	66
4.1.3	<i>Intervjuobjektene mening om egenskapene de ser etter er et mål på intelligens</i> .....	68
4.1.4	<i>Personlig mening om verktøyene de bruker er et mål på intelligens</i> .....	69
4.1.5	<i>Tanker om hva intelligens er, og hvorvidt det er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner</i> .....	71
4.1.5.1	<i>Hvordan intervjuobjektene oppfatter begrepet intelligens</i> .....	71
4.1.5.2	<i>Hvordan intervjuobjektene vektlegger intelligens under rekrutteringsprosessen</i> .....	72
4.1.5.3	<i>Hvorvidt intervjuobjektene ville vektlagt intelligens annerledes dersom de rekrutterte til mer/mindre komplekse stillinger</i> .....	73
4.1.5.4	<i>Hvorvidt intervjuobjektene anser intelligens som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner</i> .....	73
4.1.6	<i>Intervjuobjektene tanker om omfang, fordeler og ulemper av bruken av IQ-tester</i> .....	74
4.1.6.1	<i>Omfang av bruken av IQ-tester</i> .....	75
4.1.6.2	<i>Fordeler ved bruk av IQ-tester</i> .....	76
4.1.6.3	<i>Ulemper ved bruk av IQ-tester</i> .....	78
<b>4.2</b>	<b>MIDDELS KOMPLEKSITET</b> .....	80
4.2.1	<i>Viktige egenskaper</i> .....	80
4.2.2	<i>Verktøy som anvendes i rekrutteringsprosessen</i> .....	81
4.2.3	<i>Intervjuobjektene mening om egenskapene de ser etter er et mål på intelligens</i> .....	82
4.2.4	<i>Mener intervjuobjektene at rekrutteringsverktøyene de anvender er et mål på intelligens?</i> .....	83
4.2.5	<i>Intervjuobjektene tanker om hva intelligens er, og hvorvidt det er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner</i> .....	84
4.2.5.1	<i>Hvordan intervjuobjektene oppfatter begrepet intelligens</i> .....	85
4.2.5.2	<i>Hvordan intervjuobjektene vektlegger intelligens under rekrutteringsprosessen</i> .....	85
4.2.5.3	<i>Hvorvidt intervjuobjektene ville vektlagt intelligens annerledes dersom de rekrutterte til mer/mindre komplekse stillinger</i> .....	86

4.2.5.4	<i>Hvorvidt intervjuobjektene anser intelligens som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner</i>	86
4.2.6	<i>Intervjuobjektene tanker om omfang, fordeler og ulemper av bruken av IQ-tester</i>	87
4.2.6.1	<i>Omfang i bruken av IQ-tester</i>	87
4.2.6.2	<i>Fordeler ved bruk av IQ-tester</i>	89
4.2.6.3	<i>Ulemper ved bruk av IQ-tester</i>	90
<b>4.3</b>	<b>HØY KOMPLEKSITET</b>	92
4.3.1	<i>Viktige egenskaper</i>	92
4.3.2	<i>Bruk av verktøy i rekrutteringsprosessen</i>	93
4.3.3	<i>Intervjuobjektene mening om egenskapene de ser etter er et mål på intelligens</i>	95
4.3.4	<i>Mener intervjuobjektene at rekrutteringsverktøyene de anvender faktisk er et godt mål på intelligens?</i>	95
4.3.5	<i>Tanker om hva intelligens er, og hvorvidt det er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner</i>	98
4.3.5.1	<i>Hvordan intervjuobjektene oppfatter begrepet intelligens</i>	98
4.3.5.2	<i>Hvordan intervjuobjektene vektlegger intelligens under rekrutteringsprosessen</i>	99
4.3.5.3	<i>Hvorvidt intervjuobjektene ville vektlagt intelligens annerledes dersom de rekrutterte til mer/mindre komplekse stillinger</i>	100
4.3.5.4	<i>Hvorvidt intervjuobjektene anser intelligens som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner</i>	101
4.3.6	<i>Intervjuobjektene tanker om omfang, fordeler og ulemper av bruken av IQ-tester</i>	102
4.3.6.1	<i>Omfang av bruken av IQ-tester</i>	102
4.3.6.2	<i>Fordeler ved bruk av IQ-tester</i>	104
4.3.6.3	<i>Ulemper ved bruk av IQ-tester</i>	105
<b>5.</b>	<b>ANALYSE AV FUNN</b>	<b>108</b>
<b>5.1</b>	<b>BLIR KOGNITIVE EVNER VEKTLAGT NOK I REKRUTTERINGSPROSESSER I DAG?</b>	<b>108</b>
5.1.1	<i>Vektleggingen av kognitive evner i egenskapene rekrutteringspersonell ser etter</i>	108
5.1.1.1	<i>Pliktoppfyllende og pålitelig</i>	109
5.1.1.2	<i>Relevante ferdigheter og erfaring</i>	110
5.1.1.3	<i>Evnen til å lære seg jobbrelevant kunnskap</i>	112
5.1.1.4	<i>Kommunikasjonsevner</i>	113
5.1.1.5	<i>Positivitet</i>	114
5.1.1.6	<i>Motivasjon</i>	115
5.1.1.7	<i>Gode holdninger</i>	116
5.1.1.8	<i>Evnen til å håndtere kompleksitet</i>	117
5.1.1.9	<i>Problemløsning</i>	118
5.1.1.10	<i>Resonneringsevner</i>	119
5.1.2	<i>Vektlegging av kognitive evner i rekrutteringsverktøyene som brukes</i>	120

5.1.2.1 Intervju.....	121
5.1.2.2 CRM-system og annonser .....	122
5.1.2.3 Kognitive evnetester.....	123
5.1.2.4 Personlighetstester .....	124
5.1.2.5 Referansesjekker .....	125
5.1.2.6 Case-oppgaver.....	126
<b>5.2 INTERVJUOBJEKTENES KUNNSKAP OM INTELLIGENS, OG HVORDAN DET PÅVIRKER</b>	
<b>JOBBPRESTASJONER.....</b>	<b>128</b>
5.2.1 Har intervjuobjektene nok kunnskap om kognitive evner?.....	129
5.2.1.1 Intervjuobjektene oppfattelse av kognitive evner.....	129
5.2.1.2 Omfang av bruken av IQ-tester .....	130
5.2.2 Har intervjuobjektene nok kunnskap om hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner?.....	131
5.2.2.1 Intervjuobjektene opplevde fordeler ved bruk av tester av kognitive evner.....	131
5.2.2.2 Intervjuobjektene mening om ulemper ved bruk av tester av kognitive evner .....	132
5.2.2.3 Intervjuobjektene oppfatning av betydningen av kompleksitet ved stillinger de rekrutterer til..	133
5.2.2.4 Anser intervjuobjektene kognitive evner som den viktigste faktoren for å predikere fremtidige jobbprestasjoner? .....	134
<b>5.3 PÅVIRKER ARBEIDSOPPGAVENES GRAD AV KOMPLEKSITET VIKTIGHETEN AV KOGNITIVE EVNER? .</b>	<b>135</b>
5.3.1 Hva anses som viktige egenskaper i rekrutteringsprosessen.....	136
5.3.2 Verktøy som blir anvendt i stillinger med ulik kompleksitetgrad .....	137
5.3.3 Intervjuobjektene tanker rundt hva kognitive evner er, og hvorvidt det er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner.....	138
5.3.3.1 Hvordan intervjuobjektene oppfatter begrepet kognitive evner .....	138
5.3.3.2 Hvordan intervjuobjektene vektlegger kognitive evner i rekrutteringsprosessen .....	139
5.3.3.3 Hvordan intervjuobjektene oppfatter betydningen av kompleksitet .....	139
5.3.3.4 Hvorvidt intervjuobjektene anser kognitive evner som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner .....	139
5.3.4 Intervjuobjektene tanker om omfang, fordeler og ulemper ved bruk av IQ-tester.....	140
<b>6. HOVEDFUNN FRA ANALYSEN AV FORSKNINGSPØRSMÅLENE.....</b>	<b>142</b>
6.1.1 Blir kognitive evner vektlagt nok av rekrutteringspersonell i dag?.....	142
6.1.2 Vektlegging av kognitive evner i rekrutteringsverktøyene.....	146
<b>6.2 HAR REKRUTTERINGSPERSONELL NOK KUNNSKAP OM KOGNITIVE EVNER, OG OM HVORDAN DET PÅVIRKER JOBBPRESTASJONER?.....</b>	<b>149</b>
<b>6.3 PÅVIRKER ARBEIDSOPPGAVENES GRAD AV KOMPLEKSITET VIKTIGHETEN AV KOGNITIVE EVNER? .</b>	<b>151</b>
<b>7. KONKLUSJON.....</b>	<b>153</b>
7.1 IMPLIKASJONER AV STUDIEN.....	157
7.2 BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....	159

---

<b>7.3 VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>161</b>
<b>8. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>163</b>
<b>9. VEDLEGG.....</b>	<b>171</b>
<b>VEDLEGG 1: MAIL MED FORESPØRSEL OM INTERVJU .....</b>	<b>171</b>
<b>VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>172</b>
<b>VEDLEGG 3: SAMTYKKESKJEMA .....</b>	<b>174</b>



---

## 1. Introduksjon

En rekrutteringskonsulent i et bemanningsbyrå har som hovedoppgave å finne kandidater som kan passe inn i kundenes ledige stillinger. Stort sett har rekrutteringspersonell korte tidsfrister til å legge ut en annonse, søke etter kandidater og plukke ut en av kanskje flere hundre søkere som ønsker samme jobb. Hvordan kan dette gjøres mer effektivt?

Rekruttereren kan ta en kikk på alle formelle kvalifikasjoner som søkerne har, ta en telefonsamtale til kandidatene med best kompetanse, og de kan ringe referansene og høre hva slags inntrykk de sitter med. Et annet alternativ er å treffe hver enkelt og selv danne seg et førsteinntrykk av kandidatene og hvilke egenskaper de har. Eller, satt litt på spissen, kan rekruttereren legge alle søknadene til side, og sende søkerne gjennom en prosess med evnetester, før man senere tar en nøyere gjennomgang av søkerne.

De siste 85 årene har det blitt utført tusenvis av studier som sammenlikner ansettelseskriterier med oppnådd arbeidsevne. Analyser av resultatene viser at relevant yrkeserfaring, utdanning og referanser gir en for lav indikasjon på hvordan en person vil prestere i et konkret yrke. Det er bedre å sitte og holde en samtale med personen, men heller ikke det kan måle seg med en intelligens-test (Norberg, 2012). Jo bedre en søker mestrer en slik test, desto bedre presterer han eller hun generelt i jobben. I følge Hunter og Schmidt (1998) er det å la arbeidssøkeren prøve seg i jobben, det eneste som gir et mer nøyaktig bilde av arbeidsprestasjoner. Ulempen med dette, er at det er mye dyrere og mer tidkrevende enn å sende søkerne en evnetest over internett.

Samfunnet i dag blir stadig mer komplekst, og desto mer verdifulle blir menneskene som håndterer kompleksitet i arbeidslivet. En særdeles produktiv arbeidstaker i en ufaglært jobb, produserer 19% mer enn en gjennomsnittlig arbeider i samme posisjon. En særdeles dyktig leder, produserer 48% mer enn gjennomsnittet i samme posisjon i lik bransje (Hunter & Schmidt, 1998). Disse forskjellene er store, og de indikerer at det er lønnsomt å bruke ansettelsesmetoder som sier noe om fremtidige arbeidsprestasjoner med høy validitet. Dette er fordi det er svært kostbart for bedriften med feilansettelser, og fordi den økonomiske gevinsten ved å ansette rett person til rett posisjon, er stor. Treffsikre rekrutteringsmetoder og -verktøy, er på grunnlag av dette viktig å kartlegge. Det holder ikke lenger å ansette personer med god eksisterende kunnskap, fordi den kunnskapen vil på et tidspunkt gå ut på dato. Arbeidsmarkedet endrer seg i takt med samfunnet, det blir mindre forutsigbart og

arbeidstakerne trenger en større bredde i ferdighetene nå enn tidligere. Derfor er det desto viktigere for bedrifter å ansette personer, ikke bare på grunnlag av de ferdighetene de allerede har tilegnet seg, men også basert på deres ønske og evne til å kontinuerlig utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap. Hvis en bedriftsledelse har dette i bakhodet, vil de med større sannsynlighet klare å holde seg innovative og mottakelige til nye trender.

For at bedrifter skal klare å være tilpasningsdyktige overfor nye digitale endringer, samt være en attraktiv arbeidsplass, trenger de å kunne utvikle sine ansattes ferdigheter, på samme måte som markedet endrer seg til nye og mer digitale plattformer. For å få til dette, må bedriften få oversikt over hvilke evner, ferdigheter og potensiale som eksisterer i bedriften. I tillegg må de se etter potensielle arbeidstakere som har ferdigheter og evner som mangler. De nyansatte arbeidstakerne må få muligheten til å videreutvikle ferdighetene sine og lære seg ny kunnskap gjennom opplæring og erfaring i bedriften. Skal man holde følge med samfunnsutviklingen, er det viktig å ansette personer som innehar gode evner til å tilegne seg ny kunnskap, tilpasse seg nye situasjoner og som kan løse forestående problemer som krever ferdigheter utover den kunnskapen de tidligere har tilegnet seg. Arbeidstakernes grad av kognitive evner, er det beste målet som er dokumentert til å predikere hvor god en arbeidstaker er til disse ferdighetene (Schmidt, 2002). Dette er viktig allerede i rekrutteringsprosessen, slik at man er klar over hvilket potensiale jobbsøkeren har, før man ansetter personen i bedriften. Ved å investere i bedriftens humankapital og tiltrekke seg søkere med riktige evner, vil bedriften fortsette å beholde en konkurransedyktig og attraktiv posisjon i markedet.

### **1.1 Bakgrunn og motivasjon for oppgaven**

Hvordan kognitive evner påvirker prestasjoner i arbeidslivet er noe som fanget vår interesse da vi skulle velge tema å skrive om. Det å kunne lære seg arbeidsrelevante ferdigheter er ledsaget av å faktisk bli ansatt, og de fleste mennesker må gjennom en eller flere ansettelsesprosesser i løpet av livet sitt, enten de er korte, lange, enkle eller utfordrende. Siden rekruttering og ansettelse er noe som berører de fleste i løpet av livet, har vi valgt å fokusere på kognitive evner i denne oppgaven. Det er den faktoren som teorien viser har størst påvirkning på fremtidige arbeidsprestasjoner, og vi vil se på hvor mye det blir lagt vekt på i rekrutteringsprosesser i dag. Motivasjonen til å skrive om dette temaet er at det er et

aktuelt tema. Mye tyder på at teori og praksis på dette området skiller seg sterkt fra hverandre og vi vil bidra ved å undersøke denne problemstillingen nærmere. Det er tidligere forsket mye på kognitive evners påvirkning på fremtidige jobbprestasjoner, men vi vil dra denne sammenhengen enda lengre og se etter om det finnes et gap mellom eksisterende teori og praksis. Vi vil se på bemanningsbyråer som bransje. Dette ser vi på fordi det har blitt en økende trend å benytte bemanningsbyråer til å ta seg av rekrutteringer og bemanne midlertidige stillinger som man ser i arbeidsmarkedet. Flere og flere bedrifter tester kognitive evner og intelligens i rekrutteringsprosessene sine, og vi vil se om det også gjelder i bemanningsbyråer. Vi håper vi kan gi ny innsikt og bedre forståelse av omfang og konsekvenser på dette området.

## **1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling**

Ettersom det foreligger et teoretisk fundament som tilsier at kognitive evner påvirker jobbprestasjoner, finner vi det interessant å undersøke om dette virkelig er et fokus i rekrutteringsprosessen til bemanningsbyråer. Mikkelsen (2014) definerer rekruttering som arbeidet med å få tak i medarbeidere som har passende utdanning, ferdigheter, kompetanse og erfaring for en gitt stilling. Det handler om å få rett person på rett plass, til rett tid. Rekrutterere bør være bevisst på hvilke resultater teorien har kommet frem til, for å unngå feilansettelser og kostnader dette medfører hvis de ikke tilsetter stillinger etter beste rekrutteringspraksis. I denne oppgaven ønsker vi å se på omfanget og konsekvensene ved bruk av kognitiv evnetesting i rekrutteringsprosessen. Problemstillingen vår tar for seg om det finnes et teori-praksisgap, og er som følger;

*Hvordan forholder rekrutteringspersonell seg til vektleggingen av kognitive evner i rekrutteringsprosessen, og foreligger det et gap mellom teori og praksis i vektleggingen av dette i dag?*

Oppgaven vår tar utgangspunkt i praksisen til utvalgte bemanningsbyråer i dag, og vi skal se på omfang og konsekvenser av problemstillingen. Ut i fra denne skal vi forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål;

1. *Blir kognitive evner vektlagt nok i rekrutteringsprosesser i dag?*
2. *Har rekrutteringspersonell nok kunnskap om kognitive evner, og om hvordan det påvirker jobbprestasjoner?*
3. *Påvirker arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet vektleggingen av kognitive evner?*

### **1.3 Oppgavens avgrensning**

For at oppgaven ikke skal bli for bred eller dekke for mange områder, har vi satt noen avgrensninger ut fra problemstillingen. Først og fremst ser vi på kognitive evner som en viktig rolle for prestasjoner i arbeidslivet, og tar ikke hensyn til andre faktorer som oppvekstvilkår, utdanning, sosioøkonomisk status, demografiske forskjeller og modenhet som også har sin påvirkning. Vi har valgt å ta for oss bemanningsbyråer som bemanner og rekrutterer til stillinger for andre bedrifter. Dette er for å gi et konkret bilde av hva de som jobber primært med rekruttering ser etter, og hvilke verktøy de bruker. Dette vil gi et mer strukturert og tydelig bilde av teori-praksisgapet på kognitive evner, fordi vi bruker rekrutteringspersonells meninger. Rekrutteringspersonell kan betegnes som «spesialister» på rekruttering. Dette vil øke overføringen av generaliserbarhet for studiet vårt, fordi det vil gi en indikator på hva rekrutteringspersonell generelt ser etter hos aktuelle kandidater. Rekrutteringsbransjen er også en stor bransje, og de fleste bedrifter har en avdeling bestående av HR- og rekrutteringspersonell. Bruken av bemanningsbyrå er også en økende trend man observerer i samfunnet.

Vi har valgt ut rekrutteringsprosessen som HR-prosess, da vi ser på rekrutteringsprosessen som en kritisk fase for bedrifter når de skal velge hvem de vil ansette. Ved å se på omfanget i bruk av kognitive evnetester i rekrutteringen, vil det hjelpe oss å svare på problemstillingen vår om det finnes et gap mellom teori og praksis. Vi har ikke til hensikt å bedømme kvaliteten på evnetestene, men ser heller på evnetestenes rolle i rekrutteringsprosessen. Vi vil heller ikke se på de kognitive evnene til allerede ansatte i bedriftene fra før, kun i hvilken grad det blir anvendt i rekrutteringsprosessen. Vi tar heller ikke for oss egenskaper eller kompetansen til rekrutterere, da det finnes både sertifiserte og usertifiserte rekrutterere og HR-ansatte. Det finnes også mye forskning basert på IQ-tester i skole- og

utdanningssammenhenger, men vi velger å fokusere på IQ-testing i rekrutteringsprosessen og dets påvirkning i arbeidslivet.

#### **1.4 Oppgavens struktur**

Denne masteroppgaven er delt inn i forskjellige deler markert med kapitteloverskrifter. Det første kapitlet gir en introduksjon til temaet, bakgrunn for oppgaven, presenterer problemstillingen og viser en tydelig avgrensning. I kapittel to vil begrepsavklaringer og teori bli presentert for å belyse problemstillingen med tidligere forskning innen temaet. I det tredje kapitlet fremkommer metodiske valg, design, innhenting av data og hvordan vi har valgt å analysere data. Deretter kommer kapittel fire hvor vi presenterer viktige funn fra den kvalitative intervjuprosessen vi utførte. Dette blir presentert som funn først etter lav-, deretter middels-, og tilslutt etter høy kompleksitet. I det femte kapitlet diskuterer og analyserer vi funnene med bakgrunn i å besvare de tre forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. Til slutt vil vi presentere hovedfunnene på forskningsspørsmålene våre i det sjette kapitlet, før vi kommer med en konklusjon som svarer på oppgavens overordnede problemstilling i kapittel syv. Etter å ha presentert konklusjonen på oppgavens problemstilling, vil vi drøfte nærmere oppgavens videre implikasjoner og begrensninger. Tilslutt i kapittel syv vil vi komme med forslag til videre forskning. Vedlagt er også referanseliste og vedlegg med viktig materiale som vi henviser til underveis i oppgaven.

## 2. Teori

I teoridelen vil vi se nærmere på eksisterende litteratur tilknyttet problemstillingen vi har valgt. Ettersom problemstillingen vår i hovedsak omhandler kognitive evners påvirkning på jobbprestasjoner, vil vi først ta for oss kognitive evner og introdusere g-faktoren, for deretter å se på viktigheten av dette. Videre viser vi hvordan kognitive evner virker inn på kognitive prosesser, og vi vil presentere en modell for hvordan dette kan brukes til å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Deretter ser vi nærmere på hvordan man kan måle kognitive evner, slik at bedrifter kan bruke ulike verktøy for å predikere fremtidige prestasjoner best mulig. Til slutt ser vi på de ulike ferdighetene og egenskapene som korrelerer med prestasjoner, og ser på viktigheten av dette i bedrifters rekrutteringsprosesser. Vi viser hvorfor kognitive evner er nyttige i denne prosessen, før vi knytter trådene for å se om det finnes et teori-praksisgap i anvendelsen av dette i dag. I denne delen av oppgaven bruker vi i hovedsak forskningen til Hunter (1986), Hunter og Schmidt (1998) og Schmidt (2002), men også andre kjente forskere innen dette fagfeltet som kilder til å svare på våre forskningsspørsmål, og til slutt problemstilling. Vi bruker deres forskning fordi de ofte blir henviset til i andre forskningsstudier som omhandler disse temaene, og fremstår dermed som ledende forskere innen dette fagfeltet.

### 2.1 Kognitive evner og g-faktoren

Våre kognitive evner er mentale funksjoner som har betydning for erkjennelse, tenkning og kunnskapservvelse. Kognitive funksjoner er et fellesbegrep som dekker sanseoppfattelse, oppmerksomhet, hukommelse, logiske evner, problemløsning og språk. Med andre ord er kognitive evner et av menneskets viktigste verktøy for å leve på jorden. Med dette kan vi tolke verden rundt oss, lære av den, løse problemer og tilpasse atferden vår for å nå målene våre. Kognitive evner er det man i dagligtale kaller for intelligens, og det oppstår i et samspill mellom ulike områder i hjernen (Norberg, 2012). Hunter (1986) definerer kognitive evner som hvor mye og hvor fort en person lærer seg nye ting. Det blir vanligvis målt ved å summere resultater på forskjellige evnetester, vanligvis verbale-, kvantitative-, og visuelle evner (Hunter, 1986). Dette er viktige egenskaper for hvor godt man presterer i jobbsammenheng, og Schmidt (2002) går så langt som å si at dette er det aller beste målet for

---

å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Kognitive evner skiller individer fra hverandre, og begrepet er synonymt med intelligens og Charles Spearmans g-faktor (Jensen, 1998). I denne oppgaven velger vi å bruke ordet kognitive evner, i stedet for intelligens. Dette gjør vi fordi vi legger Hunters (1986) definisjon av kognitive evner som grunnlag i denne oppgaven.

Charles Spearman presenterte i 1904 en teori for å beskrive menneskets kognitive evner. Han studerte elevers skoleprestasjoner, og fant sterke signifikante forbindelser. Hovedfunnet til Spearman (1904) var at elevene som hadde gode karakterer i utvalgte fag, ofte var flinke i andre fag også. Ut i fra dette fastslo han at det er to faktorer som er avgjørende for å beskrive individets resultat på ulike tester. En spesifikk evne, s-faktoren, for akkurat den formen for kognitive evner som blir testet. Den andre evnen, g-faktoren, er en generell evne til å tenke abstrakt, som er grunnlaget uansett hvilken form for kognitive evner man tester. Det er denne g-faktoren som er synonymt med kognitive evner (Jensen, 1998), som vi videre undersøker omfanget av i denne oppgaven.

John B. Carroll er kjent for nyere forskning på kognitive evner, og har utviklet en anerkjent modell fra 1993. I studien komplementerer han Spearmans modell, og analyserer 467 datasett av kognitive evner for å forstå hvordan de ulike kognitive evnene henger sammen. Denne modellen kan sammenlignes med en pyramide bestående av tre nivåer. Et individs prestasjon på hvert nivå henger sammen med de andre, og dette viser i stor grad hvordan individet håndterer hver og en av underkategoriene. På det øverste nivået finner vi generell intelligens. Denne har en sterk kobling til nivået under som inneholder åtte mer spesifikke evner, som videre er koblet til 69 forskjellige undernivåer.

For å utdype hva som kjennetegnes og inngår i individets kognitive evner, bruker vi de åtte underkategoriene i Carrolls (1993) modell. Den første av de åtte spesifikke evnene som beskriver kognitive evner er flytende intelligens. Dette er evnen til å resonnerer abstrakt, logisk og uten å forholde seg til tidligere kunnskap. Den andre evnen er krystallisert intelligens, som er evner man har tilegnet seg gjennom erfaring og læring, språkforståelse, lesing og skriving. Den tredje evnen er hukommelse og læring, og den fjerde evnen er visuell persepsjon, som betyr å lage mentale kart og skille former og farger fra hverandre. Den femte evnen er lydpersepsjon, som er evnen til å skille språk og lyd fra hverandre. Den sjette evnen er gjenfinning. Den innebærer en evne til å gjenfinne ideer og ord fra langtidshukommelsen. Den syvende og åttende evnen innebærer hastighet. Den syvende er

kognitiv hastighet, som betyr hvor raskt man klarer å håndtere informasjon og inntrykk, samt numerisk evne. Den åttende, og siste evnen, er prosesshastighet, som vil si hvor rask beslutnings- og reaksjonsevne et individ har (Carroll, 1993). Carroll (1993) mener at kognitive evner kan forklare omtrent halvparten av variasjonen i måten mennesker utfører oppgaver på, også når det gjelder svært forskjellige områder. Med bakgrunn i hva som inngår i begrepet kognitive evner, skal vi videre vise hvorfor begrepet er viktig for individers fremgang og prestasjoner.

## 2.2 Viktigheten av kognitive evner

Våre kognitive evner er ikke det samme som den kunnskapen vi allerede har, men det er vår evne til å ta til oss ny kunnskap og bruke den kunnskapen som allerede eksisterer (Norberg, 2012). Kognitive evner kan ses på som evnen til å skaffe seg nye evner, og det er derfor den er så viktig å ha fokus på når man blant annet skal rekruttere til ledige stillinger i arbeidslivet. I tillegg til å predikere arbeidsprestasjoner, kan en persons kognitive evner si noe om hvor godt et individ vil gjøre det på skolen, hvor mye utdanning et individ vil ta, om et individ vil få forfremmelse i jobben sin, inntektsnivå og hvor langt på karrierestigen personen vil stige (Brody, 1992; Herrnstein & Murray, 1994; Jensen, 1998). Kognitive evner er også involvert i hverdagslige aktiviteter som handling, bilkjøring og det å betale regninger (Gottfredson, 1996). Ingen annen personlig egenskap predikerer så mange viktige utfall i livet like bra som kognitive evner gjør (Schmidt, 2002).

Kognitive evner er viktig fordi de er essensielle i alle problemløsningsoppgaver. De er viktige når det kommer til å tilegne seg hverdagskunnskap, de sier noe om skole- og jobbprestasjoner og hvordan man kommer til å håndtere ulike typer utfordringer i arbeidslivet. Gottfredson (1998, s. 25-26) sier at kognitive evner er den egenskapen som best viser forskjeller hos individer. Med dette mener hun at individets grad av kognitive evner viser om man blir betegnet som «*smart*» eller «*mindre smart*» i samfunnet, som også har noe å si for hvilken jobb man får og hvor godt man vil prestere.

Å studere kognitive evner er viktig for å danne seg et bilde av hva som gjør individet unikt fra andre, for igjen å bruke dette til å predikere fremtidig atferd. Sternberg (1985) finner at individet har ulike sammensetninger av tre typer kognitive evner, og at de deles inn i



---

analytiske-, kreative- og praktiske evner. Å bli suksessfull på ens jobb eller i eget liv innebærer at man har alle tre typene i riktig tid og i riktig grad (Sternberg & Lubart, 1996). Analytiske evner er evnen til å gjenkjenne og løse problemer eller utvikle nye ideer. Det innebærer også å vurdere kvaliteten på ideer og så allokere riktig mengde ressurser til å løse problemet eller utvikle ideen. Kreative evner er evnen til å formulere gode problemløsninger og generere nye ideer. Dette spiller også en sterk rolle i evnen til å håndtere flere prosesser samtidig, som kan generere ulike svar. Praktiske evner er evnen til å bruke ideene og analysen på effektive måter, presentere de på en god måte til mottakeren av ideen, og reagere riktig til kritikk slik at produktet eller ideene kan få aksept av mottakeren (Sternberg, 1985). Med praktiske evner handler det også om å kunne bruke tilegnet kunnskap til å håndtere det miljøet man befinner seg i. Dette er blant annet viktig i skole- og jobbsammenheng, der man er avhengig av at individet lærer seg kunnskap for å utføre oppgaver raskt. Alle evnene over er viktige å kartlegge når man i en rekrutteringsprosess skal velge mellom flere aktuelle kandidater, og for å selektere ut de best egnede kandidatene.

### **2.3 Hvordan kognitive evner virker på kognitive prosesser**

For å vite hvordan kognitive evner kan predikere fremtidige jobbprestasjoner, ser vi på ulike kognitive prosesser som kognitive evner virker inn på. Kognitive evner er individets evne til å lære (Hunter, 1986), og det er viktig å måle på flere arenaer. Blant annet er det viktig å måle når man skal rekruttere individer til nye stillinger.

Minne og læreevne er evner som kan måles ut i fra dine kognitive evner. Ingen kan regne med å oppnå suksess med en gang man blir ansatt i en bedrift. Det krever kunnskap og ferdigheter for å bli god til det man gjør. Selv om bedrifter kan velge ut de søkerne med relevant kunnskap, ferdigheter og erfaring i rekrutteringsprosessen, kreves det ofte opplæring etter de har blitt ansatt. Hvor fort man tilegner seg ferdigheter og kunnskap under opplæring avhenger av individets lærekapasitet, og denne læreevnen er direkte relatert til kognitive evner (Jensen, 1998). Et individs minne er også viktig, fordi det beskriver et individs evne til lagring og gjenhenting av informasjon.

Både korttidshukommelsen, langtidshukommelsen og arbeidsminnet er viktig i en arbeidssituasjon. Korttidshukommelsen betegner evnen til å gjenta eller bevare informasjon i

relativt ubearbeidet form umiddelbart etter den er mottatt (Svartdal, 2018). For eksempel når noen sier et telefonnummer høyt, og man må huske det ved å repetere for at det ikke skal forsvinne. Hvis det forsvinner skjer det eventuelt fra korttidshukommelsen. Arbeidsminnet er ikke veldig forskjellig fra korttidsminnet, men ble først brukt av Miller, Galanter og Pribram (1960) for å referere til at man bruker minnet til å planlegge og bestemme sin atferd mens man utfører mentale oppgaver. For eksempel når man følger en oppskrift, hjelper et godt arbeidsminne deg til å sørge for at du ikke benytter deg av samme ingrediens to ganger. Dette gjelder også når man tilegner seg informasjon mens man leser, slik at man forstår sammenhengen i teksten. Langtidshukommelsen hjelper til å bevare minner og kunnskap over tid, og forskere antar at minne og kunnskap som er bevart her normalt lagres mer eller mindre permanent, gjerne hele livet ut (Svartdal, 2018). Forskning har vist at i alle tre formene for minne, bidrar kognitive prosesser til å huske det man har lært, for å bruke det videre. Dette gjelder også i planlegging, vurdering og det brukes stort sett i alle hverdagshendelser (Hunter, 1986).

Det er flere kognitive prosesser som blir påvirket av nivået på kognitive evner. Et individs evne til å håndtere komplekse arbeidsoppgaver, som blir utdypet under punkt 2.4.3. Dette gjelder også den kognitive prosessen til å løse forestående problemer, se punkt 2.4.2. Kognitive evner kan også si noe om individets samarbeids- og oppmerksomhetsevner. I oppmerksomhetsevner legger vi at individer med høye kognitive evner ofte er flinkere til å vurdere sannsynlighet og risiko. Flere studier viser videre at tålmodighet er et tegn på kognitive evner, ettersom de som er mest tålmodige scorer langt bedre på kognitive evnetester (Shamosh & Gray, 2008). Tålmodighetsevner bidrar også til samarbeid. Det kan være vanskelig å stole på andre, ta sjanser og legge ned tid og ressurser i dag for et mulig forbedret resultat i morgen, når man risikerer å mislykkes eller bli lurt. Kognitive evner gjør prosessen lettere (Norberg, 2012). Den klassiske testen på samarbeid er fangenes dilemma, som viser hvor fristende det kan være å la være å samarbeide, selv om begge parter vil tjene på det. En studie av Axelrod (1987) sier at to av de viktigste forutsetningene for samarbeid er konsentrasjon om de mulige langsiktige gevinstene, samt forståelsen for mønster og spilleregler. Begge deler finnes i stor grad hos mennesker med høyere kognitive evner, og det henger sammen med at mer intelligente mennesker er flinkere til å samarbeide (Axelrod, 1987).

---

Å ha høye kognitive evner handler ikke om at individet er klokt, snilt, sosialt begavet, kreativt eller motivert. Det handler om individets evne til å tolke informasjon, trekke slutninger av det som skjer, løse problemer og arbeide for å nå de målene man setter seg (Norberg, 2012). Har man høyere kognitive evner kan man i mange sammenhenger ofte se problemer som noe som kan løses. Man ser ikke på utfordringer som et like stort hinder, fordi man er vant til å løse problemer mer effektivt (Norberg, 2012). Hver enkelt av de kognitive prosessene over er mål på individets kognitive evner, og til sammen utgjør de et bedre mål på kognitive evner enn de gjør separat.

## **2.4 Hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner**

Med bakgrunn i hvordan kognitive evner påvirker oss som individer og ellers i livet, går vi dypere inn på hvordan det påvirker individets jobbprestasjoner. Vi vil hovedsakelig følge forskningen til Schmidt og Hunter (1986; 1992; 1996; 1998; 2002), og se på fem forskjellige egenskapers påvirkning på et individs arbeidsprestasjoner. Disse fem inkluderer evnen til å tilegne seg relevant jobbkunnskap, problemløsning, arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet, erfaring og kontraproduktiv atferd. Deretter presenterer vi en modell som viser sammenhengen, og hva som predikerer fremtidige jobbprestasjoner med størst nøyaktighet. Til slutt nevner vi andre relevante egenskaper som blir vektlagt av rekrutteringspersonell. Vi legger til grunn Byington og Felps (2010) definisjon av jobbprestasjoner, som er i hvilken grad den ansattes oppførsel og ulike handlinger forbedrer organisatorisk effektivitet.

### **2.4.1 Tilegne seg relevant kunnskap**

Studien til Hunter (1986) forklarer individets jobbprestasjoner hovedsakelig ut i fra individets evne til å lære. Den peker på at individets nivå av kognitive evner er avgjørende for hvor raskt og hvor mye individet klarer å tilegne seg av kunnskap. Studien konkluderer med at det er høy korrelasjon mellom læreevne og prestasjoner, og at jobbprestasjoner dermed er et resultat av individets læreevne som igjen påvirkes av dets kognitive evner.

Hvor godt man presterer i jobbsituasjoner innebærer ofte flere egenskaper enn kun relevant kunnskap om jobben. Forskning viser at det er høy korrelasjon mellom kognitive evner og kunnskap, jobbkunnskap og prestasjoner, kognitive evner og prestasjoner, men at kognitive evner er sterkere korrelert med prestasjoner enn det læring er (Hunter, 1986). Studien til

Hunter (1986) peker på at kognitive evner har direkte påvirkning både på tilegnelsen av kunnskap og på rask problemløsning. Begge disse to faktorene spiller en valid rolle i å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Dette forklarer den direkte sammenhengen som viser at ansatte med høye kognitive evner er raskere til å finne løsninger på forestående utfordringer, de tar bedre beslutninger, de lærer seg mer kunnskap og de tilpasser seg lettere ulike roller i et miljø i endring (Schmidt, 2002). Har et individ høyt nivå av kognitive evner, vil de være flinkere til å utføre de nevnte mentale prosessene, og dermed prestere bedre på arbeidsplassen enn personer med lavere kognitive evner.

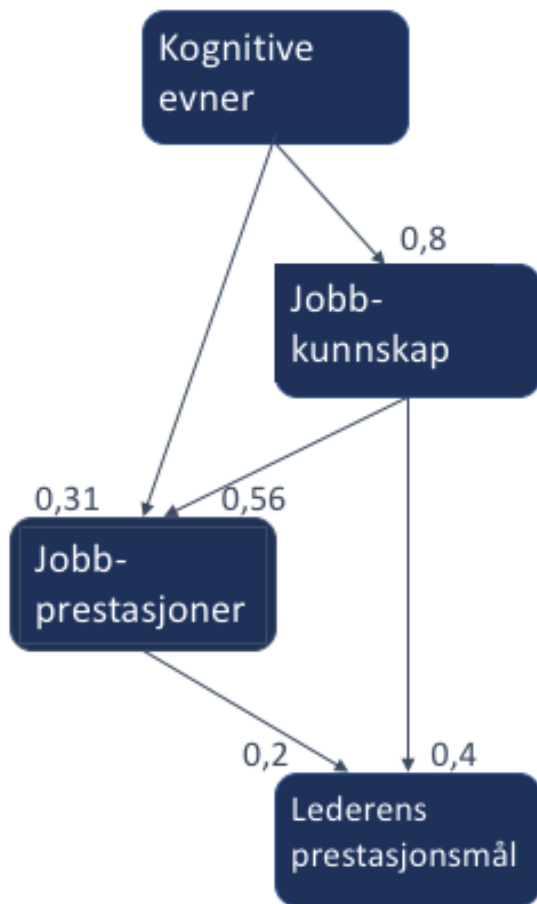
Hunter og Schmidt (1996) er enig i studien over, og viser at hvor godt man presterer på arbeidsplassen, avhenger av ens evne til å tilegne seg relevant kunnskap. Med dette mener de mengden kunnskap et individ klarer å tilegne seg under opplæringsfasen og i utviklingsprogram på arbeidsplassen. Ansatte som ikke vet hvordan de skal utføre jobben sin, klarer heller ikke å utføre jobben på en god måte. Det er denne koblingen mellom evnen til å lære seg ny kunnskap som måles ut i fra en persons kognitive evner, som Hunter og Schmidt (1996) mener er årsaken til hvor godt man utfører arbeidet. Mennesker med høye kognitive evner tilegner seg mer kunnskap, og de tilegner seg det raskere. Jo mer kunnskap man lærer seg, desto bedre utfører man jobben. Sett fra motsatt perspektiv, hvis man ikke har nok kunnskap og evner til å forstå hva man skal eller burde gjøre, resulterer ikke det i optimale jobbprestasjoner. De understreker også, i tilfeller der arbeidere i utgangspunktet har lik jobbkunnskap, vil de mer intelligente arbeidstakerne prestere og utvikle seg i større grad. Dette er fordi det er store individuelle forskjeller i lærekapasitet, og disse blir primært bestemt av kognitive evner (Hunter & Schmidt, 1996). Evnen til å kunne lære seg ny kunnskap er universell i alle jobber. Det betyr at forskjeller i nivå på kognitive evner også er relevant når man skal predikere fremtidige jobbprestasjoner, uavhengig av yrke.

Et kjennetegn på samfunnet i dag er at det stadig er i endring. Derfor handler det ikke lenger om å kun ansatte arbeidere som har eksisterende kunnskap i dag. Mye kunnskap er ferskvare, og går fort ut på dato. Nå handler det mer om å ansette folk etter deres kapasitet til å lære seg nye ting. Arbeidslivet blir mindre forutsigbart, mindre strukturert, og ansatte trenger flere ferdigheter for å lykkes. Dermed er det viktig for bedrifter å ansette personer etter deres evne til å kontinuerlig utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap, noe kognitive evner er et godt mål på. Hvis bedrifter fokuserer på dette, vil de holde seg innovative i fremtidens samfunn. Ansatte som lærer seg ny kunnskap og kan tilpasse seg nye situasjoner raskt, vil også hjelpe

bedriften i å holde følge med nye krav som samfunnet stiller. Samtidig vil det også øke produktivitet og arbeidsmoralen til de ansatte (Experis, 2017).

På bakgrunn av hvordan kognitive evner påvirker individets læreevne, og individets læreevne igjen påvirker jobbprestasjoner, har Hunter (1986, s. 351) utviklet en modell. Modellen tar for seg hvordan kognitive evner og kunnskap predikerer hvor godt man presterer på arbeidsplassen. Dette blir målt ut i fra et prestasjonsmål, som er lederens rangering av individets prestasjoner. Hunter (1986) foretok en regresjonsanalyse, og fant at korrelasjonen mellom kognitive evner og jobbkunnskap er 0,8. Korrelasjonen mellom jobbkunnskap og hvor godt man presterer i arbeidsoppgavene sine er 0,56, som understreker andre forskningsfunn om at evnen til å tilegne seg kunnskap har mye å si for en persons jobbprestasjoner.

Kognitive evner korrelerer direkte med jobbprestasjoner med 0,31, som vi kan se i figur 1 under. Hunter (1986) konkluderer med at kognitive evner direkte sier noe om hvor godt et individ tilegner seg kunnskap, og at dette er høy nok validitet til å ha påvirkning på jobbprestasjoner. Individer med høyere kognitive evner er flinkere til å tilpasse seg ulike roller og situasjoner, de er flinkere til å se alternative løsninger, og de har evnen til å lære seg nye prosedyrer raskt. Dermed spiller individets kognitive evner også direkte inn i mange jobbsituasjoner. Individer med høy grad av kognitive evner er bedre til å ta beslutninger, resonnerer seg frem til løsninger og planlegge generelt. Dette er positive egenskaper som ofte er viktige i arbeidssituasjoner, og denne korrelasjonen vises i figuren under;



Figur 1: Kognitive evners påvirkning på jobbkunnskap og jobbprestasjoner, hentet fra Hunter (1986)

### 2.4.2 Problemløsning

Hvor godt man presterer på jobben, krever at man kan handle og opptre utover den opparbeidede kunnskapen man har. I nesten alle jobbsituasjoner må arbeideren ta beslutninger på bakgrunn av den informasjonen og kunnskapen personen innehar. Det er dette som inngår i begrepet problemløsning. Hunter og Schmidt (1996) sier at i tillegg til læreevne, er problemløsning også et direkte mål på kognitive evner som kan predikere fremtidige jobbprestasjoner. Denne korrelasjonen er noe svakere enn læreevne.

Sammenhengen skyldes at det plutselig kan dukke opp nye utfordringer på arbeidsplassen som tidligere opparbeidet kunnskap ikke kan løse. Da brukes kognitive evner direkte til å løse de forestående oppgavene ved å tenke nytt. Individuer med sterke kognitive evner vil løse forestående oppgaver bedre enn individer med et lavere nivå av kognitive evner (Hunter & Schmidt, 1996).

En studie av Schmidt, Hunter og Outerbridge (1986) viser at problemløsningsevnen sin prediksjon på fremtidige jobbprestasjoner er 20% så stor som kognitive evner alene for jobber der man ikke har lederansvar. Denne sammenhengen er 50% så stor som kognitive evner alene i yrker der man har lederansvar. Hvor dyktig et individ er til å løse problemer, er også essensielt i alle IQ-tester, og dermed bidrar disse evnene til å måle kognitive evner (Schmidt, 2012). Med dette tatt i betraktning, er jobbkunnskap og problemløsning direkte konsekvenser av en persons kognitive evner, og derfor er disse også gode mål på fremtidige jobbprestasjoner (Hunter & Schmidt, 1992; Schmidt & Hunter, 1996).

### **2.4.3 Kompleksitet**

Hunter (1986) tar for seg en rekke studier der kognitive evner brukes som et mål på å predikere fremtidig jobbprestasjoner. Hovedfunnet i studien er at kognitive evner har en sterkere validitet for å predikere jobbprestasjoner i jobber som kjennetegnes av høy kompleksitet, enn i jobber med lav kompleksitet. Samtidig viser studien at validiteten for kognitive evner på jobber med lavere kompleksitet fortsatt er betydelig, bare ikke like høy som i jobber som består av høyere kompleksitet. Hvor kompleks en oppgave er, beskrives ut fra i hvor stor grad av mental kapasitet som kreves for å lære noe eller løse et problem (Gottfredson, 2002). For individets del handler det om i hvilken grad det behøver å se sammenhenger, trekke konklusjoner, fylle inn manglende informasjon, gjenkjenne, bruke relevant informasjon og å forstå årsak-virkningssammenhenger i jobbsituasjonen. Yrker med høy kompleksitet kjennetegnes ofte av lederstillinger, profesjonsyrker og komplekse tekniske stillinger. Her krever det mye informasjonsprosessering, stor variasjon av arbeidsoppgaver og mange nye problemer å ta stilling til og finne svar på. Middels komplekse yrker består av de fleste faglærte håndverkere, mellomledere og typiske administrasjonsjobber. De to nederste nivåene av kompleksitet tilsvarer semi-faglærte og den nederste tilsvarer ufaglærte arbeidstakere. Typisk for sistnevnte arbeidsplasser er enkle, repetitive arbeidsoppgaver hele dagen. Dermed er validiteten for kognitive evner svakere, fordi det kreves mindre informasjonsprosessering, jo mindre krevende arbeidsoppgavene er.

For å se nærmere på hvordan kompleksitet avhenger av individets kognitive evner, og hvordan det kan predikere fremtidige jobbprestasjoner vil vi se nærmere på et par av studiene som Hunter (1986) presenterer. Dette er validitetsstudier for å vise at det er en sammenheng mellom individets kognitive evner og kompleksitet, som igjen påvirker

jobbprestasjoner. Tallene i tabellen under er hentet fra Hunter (1986) som viser til en metaanalyse utført av U.S. Department of Labor. Denne studien inneholdt over 32 000 arbeidere i 515 forskjellige arbeidsplasser. Studien fant en validitet på kognitive evner i profesjonsyrker med høy grad av komplekse og tekniske arbeidsoppgaver på 0,58, og at dette er fordi jo høyere kompleksitet oppgavene består av, desto mer informasjon må prosesseres og anvendes. Validiteten på medium komplekse arbeidsplasser var 0,51, og dette gjelder 62% av alle arbeidsplasser i USA (Hunter, 1980). Validiteten for kognitive evners påvirkning i mindre komplekse arbeidsplasser er 0,40, og 0,23 for arbeidsplasser der det ikke trengs spesielle ferdigheter. Hunter (1986) sier at validitet på 0,23 er høy nok til å gi en tydelig forbedring i arbeidsstyrken hvis kognitive evner blir brukt i rekrutteringsprosessen. Dette viser viktigheten av kognitive evner, og at sammenhengen mellom jobbprestasjoner og kognitive evner er sterkere for jobber med høy kompleksitet.

*Tabell 1: Validitet for å predikere fremtidige jobbprestasjoner i ulik grad av kompleksitet på arbeidsoppgavene*

Grad av kompleksitet på arbeidsoppgavene	Validitet for fremtidig jobbprestasjon
Høy kompleksitet	0,58
Middels kompleksitet	0,51
Lav kompleksitet	0,40
Enkleste kompleksitetsnivået	0,23

Fra denne studien ser man at når man skal tilsette nye arbeidstakere i stillinger med komplekse arbeidsoppgaver kan det være lurt å måle individets kognitive evner for å si noe om hvor godt personen vil klare å utføre arbeidsoppgavene. Resultatene fra studien kan ses i sammenheng med teorien over om læring og prestasjoner (Hunter, 1986). Etersom kognitive evner først og fremst vil predikere arbeidsprestasjoner gjennom å påvirke læreevnen, tyder det på at det er en viktig egenskap når individet står overfor arbeidsoppgaver med høyere grad av kompleksitet (Schmidt, 2002).



Den andre studien Hunter (1986) viser til er Ghisellis (1973) arbeid med validitetsstudier av kognitive evners prediksjoner på jobbprestasjoner. Her reanalyserer Hunter (1986) Ghisellis funn der validiteten av kognitive evner brukes til å predikere prestasjoner i opplæringsprogrammer og i arbeidet. Analysen tar for seg ulike yrker, og validiteten av kognitive evner for henholdsvis jobbprestasjoner og opplæring er presentert i tabellen under (hentet fra Hunter, 1986, s. 343). Yrkene er arrangert i en slik rekkefølge at kravene til kognitiv kompleksitet i de ulike gruppene reduseres nedover i tabellen (Hunter & Hunter, 1984). Med andre ord regnes *leder* som mest komplekst, mens *kassemedarbeider* er yrket som inneholder lavest kognitiv kompleksitet.

Tabell 2: Validitet av kognitive evner, hentet fra Hunter og Hunter (1984)

Yrke	Jobbprestasjoner	Opplæringssuksess
Leder	0,53	0,51
Kontoransatt	0,54	0,71
Selger	0,61	-
Beskyttede profesjoner	0,42	0,87
Servicearbeider	0,48	0,66
Håndverksarbeider	0,46	0,65
Industriarbeider	0,37	0,61
Lastebilsjåfør	0,28	0,37
Kassemedarbeider	0,27	-

Fra tabellen over ser man et tydelig mønster der validiteten av kognitive evner for å predikere prestasjonsvurderinger er sterkere for de mer komplekse yrkene. Det vil si at kognitive evner predikerer arbeidsprestasjonene bedre, jo mer kompleks yrket er (Hunter, 1986). Samtidig ser man at for en *kassemedarbeider*, som har en validitet på 0,27, vil kognitive evner fortsatt ha betydning for jobbprestasjoner, bare ikke i like stor grad som

kreves i mer komplekse yrker. Hunter (1986) betegner validiteten på 0,27 som sterk nok til å sørge for en forbedring i arbeidsproduktiviteten. For opplæringsdelen ser en ikke et like tydelig mønster. Validiteten for kognitive evner i å predikere suksess i opplæringsfasen er svært høy for alle de ulike yrkene. Dette indikerer at i opplæringsfasen kreves det at man tilegner seg mye kunnskap, og dette påvirkes i stor grad av nivå på individets kognitive evner.

En studie av Hunter, Schmidt og Judiesch (1990) ser på om individers prestasjoner øker som en funksjon av kompleksitetsnivå på arbeidsplassen. De deler arbeidsoppgavene grad av kompleksitet inn i lav, middels og høy grad. Forskjellen fra modellen til Hunter (1986) er at de slår sammen de to nederste nivåene. Resultatene av studien indikerer at dette øker samtidig som nivået på informasjonsprosessering øker, som betyr at jo mer komplekse og krevende arbeidsoppgavene er, vil individer med høyere kapasitet til å ta imot informasjon og lære, prestere bedre. Standardavviket på regresjonsanalysen til Hunter, Schmidt og Judiesch (1990) viser at prestasjonene øker med kognitive evner i gjennomsnitt 19% ved lav grad av kompleksitet, 32% ved middels grad av kompleksitet og 48% ved høy grad av kompleksitet. Dette samsvarer med studien over av Hunter (1986), og tilsier at kognitive evner predikerer jobbprestasjoner uavhengig av yrke, men sammenhengen og validiteten er mye høyere for komplekse jobber enn for enklere jobber.

#### **2.4.4 Erfaring**

Schmidt (2002) konkluderer med at det ikke finnes noen konkrete situasjoner der man ikke burde rekruttere ansatte etter deres kognitive evner. På den andre siden, sier han at det finnes ledere som tror man heller burde velge kandidater med relevant arbeidserfaring enn etter deres kognitive evner. Her viser forskning at for søkere med null til fem års erfaring, er relevant erfaring en god indikator på jobbprestasjoner. Dette har en validitet på 0,47 når jobbprestasjoner blir målt ved tester av jobbkunnskap (Hunter, Schmidt & Outerbridge, 1986). Ser man derimot på lengre erfaring, fra fem til tretti års relevant arbeidserfaring, er erfaring et mye dårligere mål på fremtidige jobbprestasjoner (Schmidt & Hunter, 1992). Etter man har vært i en jobb i over fem år, spiller ikke mer erfaring en like stor rolle for prestasjoner. Dette skyldes en avtagende marginalavkastning, som betyr at den ekstra informasjonen man lærer seg ikke har like mye å si for produktiviteten som tidligere (Schmidt & Hunter, 1992). Noen arbeidsoppgaver blir rutiner, og det kreves ofte ikke like mye ny kunnskap for å klare arbeidsoppgavene. Dette styrker ideen om å vektlegge kognitive evner i stor grad i rekrutteringsprosessen, fordi det predikerer jobbprestasjoner

---

bedre på lang sikt enn det arbeidserfaring gjør (Hunter & Schmidt, 1996; Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986).

Validiteten av arbeidserfaring synker etter tre år, og etter fem år er validitetsutviklingen omtrent horisontal. Bruker man i stedet kognitive evner som mål på fremtidige arbeidsprestasjoner, er den fortsatt god etter 12 år. Dette betyr at på lang sikt lønner det seg å rekruttere basert på kognitive evner heller enn på arbeidserfaring (Hunter og Schmidt, 1996). Rekrutterer man basert på arbeidserfaring, vil det kun predikere jobbprestasjoner de første fem årene. Samtidig understreker Hunter og Schmidt (1996) at kognitive evner ikke er et substitutt for å rekruttere etter arbeidserfaring, bare at det gir bedre prediksjoner og bør bli vektet tyngre i ansettelsesprosessen.

#### **2.4.5 Kontraproduktiv atferd**

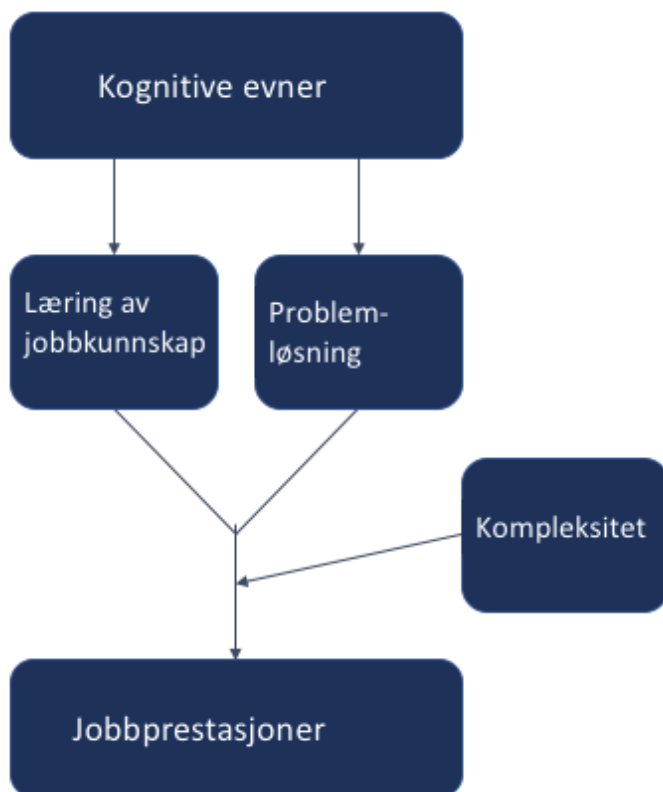
Det forekommer unntak fra mønsteret om at personer med høye kognitive evner alltid presterer godt på arbeidsplassen sin. Det finnes svært intelligente folk, som av ulike grunner ikke opptrer i tråd med reglene på arbeidsplassen. Det kan være når det gjelder fravær, at de ikke respekterer sine overordnede, at de ikke er villig til å jobbe overtid for å rekke tidsfrister, eller at de stjeler fra bedriften. Slik oppførsel som ikke er i tråd med bedriftens interesser og mål, kalles kontraproduktiv atferd på arbeidsplassen. For å teste en potensiell arbeider i dette, kan man måle grad av integritet eller kognitive evner. Hunter og Schmidt (1998) finner at integritetstester har en validitet på 0,41 i å predikere fremtidig jobbprestasjoner. Dette betyr at oppførsel spiller en relativt stor rolle. Personer med lav score på integritetstester, viser høyere kontraproduktiv atferd. Samtidig som mer intelligente personer har lavere grad av kontraproduktiv atferd (Schmidt, Ones & Viswesvaran, 2012).

En nylig studie med over 800 respondenter fant at man kan predikere kontraproduktiv atferd ut i fra kognitive evner med en validitet på 0,47. Denne studien fant at kognitive evner er det som predikerer et individs kontraproduktive atferd, og at mer intelligente personer har en lavere score av dette. Etter å ha sett på flere ferdigheter basert på kognitive evner, konkluderer Schmidt og Hunter (1996) med at kontraproduktiv atferd ikke predikerer jobbprestasjoner i like stor grad som andre mål på kognitive evner gjør. Dette er fordi kontraproduktiv atferd har relativt lav validitet på kognitive evner. En person som har lave kognitive evner og lav score på kontraproduktiv atferd kan virke som en bedre ansatt, enn en person med høye kognitive evner og dårlige holdninger. Med dette kan det være vanskelig å

se den tydelige sammenhengen mellom kognitive evner og kontraproduktiv atferd i virkeligheten (Schmidt et al., 2012). Dette gjør at kontraproduktiv atferd ikke et like godt mål på fremtidige arbeidsprestasjoner, også fordi validiteten på 0,47 er lavere enn validiteten evnene til å løse problemer og tilegne seg kunnskap har på kognitive evner.

#### 2.4.6 Utvidet modell for hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner

Nå vil vi presentere en modell for å beskrive nærmere hvordan kognitive evner predikerer fremtidige jobbprestasjoner. Med bakgrunn i teorien over illustrerer modellen hvordan kognitive evner viser individets lære- og problemløsningsevne, og dermed kan brukes til å predikere individets arbeidsprestasjoner. I modellen ser vi bort i fra kontraproduktiv atferd og erfaring, da dette har lavere validitet for individets fremtidige jobbprestasjoner enn det læring og problemløsningsevne, samt kompleksitet, har. Modellen er en utvidelse av modellen til Hunter (1986), der vi bruker eksisterende forskning til å vise hvordan læring av jobbkunnskap og problemløsning medierer påvirkningen av kognitive evner på fremtidige jobbprestasjoner. Vi viser også hvordan arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet modererer dette forholdet.



Figur 2: Utvidet modell for hvordan kognitive evner påvirker fremtidige jobbprestasjoner

---

Å kunne tilegne seg jobbkunnskap er et av de mest direkte målene på individets kognitive evner. Forskning viser at dette har stor påvirkning på individets jobbprestasjoner. Det er derfor en viktig årsak til at ansatte med høy grad av kognitive evner utfører arbeidsoppgavene bedre enn andre ansatte. Dette er fordi de klarer å tilegne seg kunnskap om hvordan man skal utføre jobben sin raskere, og de tilegner seg mer av det. Denne evnen gjør at de presterer bedre (Hunter, 1986). Selv arbeidsoppgaver som blir sett på som enkle, og har lav grad av kompleksitet, krever at de ansatte klarer å tilegne seg en betydelig mengde kunnskap (Schmidt & Hunter, 1992). Dermed medierer «*læring av jobbkunnskap*» kognitive evner og «*jobbprestasjoner*» i vår modell, fordi når man vet hva man skal gjøre og hvordan man skal utføre det, kan dette direkte måle ens kognitive evner. Denne evnen er viktig uavhengig av hvilket yrke man har.

Det er også en annen direkte effekt av kognitive evner som predikerer jobbprestasjoner. Denne effekten viser at individet bruker sine kognitive evner til å løse problemer som dukker opp i jobbsituasjoner, også der tidligere opparbeidet kunnskap ikke gir et konkret svar. Det kan være sjeldne, unike eller uforutsette problemer som dukker opp, og individet må bruke sine kognitive evner direkte til å tenke nytt og finne en ny løsning. Her har de kognitive evnene en direkte effekt på jobbprestasjoner uavhengig av individets opparbeidede kunnskap om jobben (Hunter & Schmidt, 1996). Fordi individet må bruke sine kognitive evner til å tenke helt nytt, medierer «*problemløsning*» vår modell mellom kognitive evner og jobbprestasjoner.

Til slutt i modellen vår for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, mener vi at arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet modererer forholdet mellom «*læring av jobbkunnskap*» og «*jobbprestasjoner*», samt «*problemløsning*» og «*jobbprestasjoner*». Dette er fordi begge to er forskjellige evner som direkte påvirkes av kognitive evner, og i følge forskningen har ulik grad av kompleksitet i arbeidet forskjellig betydning for fremtidige jobbprestasjoner. Ettersom kognitive evner vil predikere arbeidsprestasjoner gjennom læreevne og problemløsning, ser man at prestasjonsnivået avhenger av hvilken grad av kompleksitet det er på arbeidsoppgavene. Individuer med høye kognitive evner takler arbeidsoppgaver preget av høy kompleksitet bedre, og presterer dermed bedre i jobbsituasjoner. Individuer med lav grad av kognitive evner klarer dårligere å tilegne seg relevant jobbkunnskap og er dårligere til å løse forestående problemer. Dermed klarer de ikke utføre komplekse arbeidsoppgaver og dette resulterer i dårligere prestasjoner på

arbeidsplassen. Kognitive evner er imidlertid en viktig egenskap når individet står overfor arbeidsoppgaver med ulik kompleksitet i alle typer yrker (Schmidt, 2002).

#### **2.4.7 Andre egenskaper som påvirkes av nivået på kognitive evner**

I tillegg til egenskapene som er drøftet over, er det andre relevante egenskaper som ofte blir vektlagt i rekrutteringsprosesser. Å kunne formulere seg skriftlig og muntlig er viktig i de fleste hverdagslige situasjoner, og spesielt i jobbsammenheng. Som regel må man kommunisere med andre for å komme frem til nye løsninger eller for å formidle kunnskap, og det er her kommunikasjonsevnene til et individ spiller inn. Forskning viser at personers kognitive funksjoner påvirker vår evne til å tenke, utføre og gjennomføre oppgaver. Personer med lave kognitive evner vil ha større utfordringer tilknyttet dette, og spesielt i form av å bruke språket og kommunisere like godt som en person med høyere kognitive evner. Det blir vanskeligere å bearbeide informasjon, og det blir vanskeligere å forstå hva som blir sagt og «hente» frem relevant informasjon i kommunikasjonssituasjoner (Hjernehjelp.no, 2016). Med andre ord spiller kognitive evner en betydelig rolle i hvor godt et individ klarer å kommunisere med andre, og dette gjelder på alle arenaer i livet.

En annen egenskap som er viktig i jobbsammenheng er kandidatens motivasjon. Motivasjon sier noe om hvor mye innsats man gjør rettet mot en oppgave, og i hvilken grad dette blir opprettholdt over tid (Kanfer & Ackerman, 1989). En studie av Vroom (1964) fant at når motivasjonen er lav, vil både personer med lave og høye kognitive evner gjøre en dårlig innsats på arbeidsplassen. På den andre siden, når motivasjonen er høy, er det større variasjon i prestasjoner på grunn av at de individuelle forskjellene i kognitive evner blir mer markante. Kanfer og Ackerman (1989) fant at motivasjon henger sammen med å lære seg en oppgave og å forstå den, hvilket krever kognitiv kapasitet. Norberg (2012) sier at kognitive evner ikke handler om å være motivert, men at man i flere sammenhenger ser lettere på utfordringer, fordi man er vant til å løse problemer mer effektivt. Kognitive evner kan dermed i en viss grad spille inn på hvor motivert en kandidat er for jobben, men forskning viser at det ikke er et direkte mål på det.

En god holdning er en betegnelse for en tendens til å tenke, føle og handle positivt overfor noe (Svartdal, 2018), og dette er noe mange arbeidsgivere vektlegger hos jobbsøkere som ønsker å jobbe hos dem. For å vise hvordan kognitive evner påvirker graden av holdninger, viser vi til trekomponentmodellen. Denne modellen viser at holdninger består av tre deler;

---

kognisjon, affeksjon og konasjon (Schiffman Kanuk & Hansen, 2012). Det er kognisjon som er viktig for vår oppgave, og i det begrepet inngår kunnskap og erfaring. Det vil si individets tanker, meninger, tro, erfaringer og kunnskap om en ting eller situasjon. Fra 2.4.1 og 2.4.4 har vi utdypet hvordan kognitive evner påvirker individets evne til å tilegne seg kunnskap og hvilken påvirkning det har på erfaring, og dette spiller en viktig rolle for hvilke holdninger et individ danner seg. Selv om kognisjon er en av tre deler i holdningsbegrepet betyr ikke det nødvendigvis at det er avgjørende, men samtidig vil en persons holdninger til en viss grad være påvirket av personens kognitive evner.

#### **2.4.8 Oppsummering av hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner**

Forskning viser at kognitive evner har påvirkning på de aller fleste utfall i livet, og dermed er det utenkelig at det ikke skal påvirke jobbprestasjoner også. Schmidt (2002) uttrykker at det rent empiriske forskningsgrunnlaget viser en så sterk sammenheng mellom kognitive evner og jobbprestasjoner, at det ikke er noe poeng i å sette et spørsmålstegn ved validiteten. Faktum er at jobbprestasjoner på alle typer arbeidsplasser krever både læreevner og problemløsning, som vi har redegjort for over.

Vi har vist at det er flere egenskaper som ulikt predikerer individets jobbprestasjoner. Det ene er evnen til å lære seg jobbrelevant kunnskap. Individets læreevne er en stor del av dets kognitive evner, og sier noe om hvor mye og hvor raskt man klarer å tilegne seg kunnskap og bruke det. Denne evnen har høyest korrelasjon med jobbprestasjoner. Evnen til å løse problemer har også en påvirkning på individets jobbprestasjoner, fordi for å lykkes i arbeidslivet må individet kunne handle og opptre på en måte som går utover den kunnskapen det har opparbeidet seg. Det innebærer å tenke nytt og se problemer fra flere vinkler, og dette krever kognitiv kapasitet for å gjennomføre. Disse to evnene er uavhengige av hverandre, og dermed mener vi at de medierer kognitive evners innvirkning på fremtidige jobbprestasjoner.

Individets jobbprestasjoner avhenger både av individets evne til å tilegne seg kunnskap og løse problemer, men i hvilken grad de presterer avhenger av arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet. Individider med sterke kognitive evner klarer å prestere bedre på arbeidsoppgaver med høy kompleksitet, enn individider med svakere kognitive evner, noe som påvirker prestasjonsnivået. Ut fra dette, mener vi at kompleksitet modererer resultatet av lærings- og problemløsningsevners innvirkning på jobbprestasjoner. Har individet gode

lære- og problemløsningsevner, vil denne personen statistisk sett prestere bedre i jobben sin, enn en person med lave lære- og problemløsningsevner.

Vi så også på erfaring og kontraproduktiv atferds innvirkning på jobbprestasjoner. Disse sammenhengene har lavere validitet enn lære- og problemløsningsevner, og dermed tok vi ikke de med i modellen over. Vi tok ikke med erfaring, fordi det ofte er et mål på allerede opparbeidet kunnskap, og forskning viser at dette målet stagnerer etter 5 år. Kontraproduktiv atferd handler om at individer ikke opptrer i tråd med bedriftens mål og interesser, og at individer med høye kognitive evner har lavere score på dette. Validiteten her er 0,47, og forskning konkluderer med at dette ikke predikerer jobbprestasjoner i like stor grad som andre mål på kognitive evner gjør. Felles for både lære- og problemløsningsevne, kompleksitet, erfaring og kontraproduktiv atferd, er at alle er ulike mål og konsekvenser av individets kognitive evner (Hunter & Schmidt, 1996).

Til slutt viste vi at det er flere egenskaper som individets grad av kognitive evner har en påvirkning på. Det er individets kommunikasjonsevner, motivasjon og holdninger. Alle tre påvirkes av individets grad av kognitive evner, og personer med høyere kognitive evner har bedre kommunikasjonsevner, har ofte bedre holdninger og det kan også ha en viss sammenheng med hvor motivert personen er. Det som er helt sikkert, og som teorien viser, er at kognitive evner og de nevnte egenskapene ikke kan skilles helt fra hverandre.

## **2.5 Måleinstrumenter i rekrutteringsprosessen**

I dette delkapittelet vil vi presentere ulike verktøy som benyttes i rekrutteringsprosessen. Her vil vi vise hvordan verktøyene benyttes, og hvilken sammenheng de har med kognitive evner.

### **2.5.1 Evnetester**

Kognitive evner blir vanligvis målt ved å summere scorene på forskjellige spesifikke evner, vanligvis verbal resonnering, numerisk resonnering, gjenkalle objekter, spatial resonnering og deduktiv resonnering. Testene vurderer kandidatens potensial for å lære, eller evnen til å prestere i en ny jobb eller i en ny situasjon (Carroll, 1993). Eksempler på oppgaver kan være å arrangere blokker fra minst til størst, følge et mønster eller løse matematiske oppgaver.



---

Uavhengig av nivå på arbeidsoppgavene, vil en evnetest med høy validitet måle hvor godt man vil lære seg arbeidsoppgavene med en validitet på 0,75 (Schmidt, Shaffer & Oh, 2008).

Verbal resonneringstest måler evnen til å trekke logiske slutninger basert på kompleks informasjon som blir gitt til kandidaten muntlig. Testen måler også kandidatens evne til å ta i bruk den beste strategien til å avgjøre om et utsagn er rett, galt eller uklart. Mengden informasjon som blir gitt er ofte stor, slik at kandidaten må ta i bruk den mest effektive strategien for å skille ut riktig informasjon og resonnerer logisk. Det andre som blir målt i en typisk evnetest er numerisk resonnering. I en slik test må kandidaten ofte trekke logiske slutninger basert på kompleks numerisk informasjon, som blir gitt til kandidaten i tabeller og diagrammer. Det samme gjelder her, som i verbal resonnering, at kandidaten selv må ta stilling til hvilken strategi han eller hun vil bruke. Kandidaten må også ta stilling til om utsagn angående tabellene og diagrammene er rett, galt eller uklart (Storbekken, 2015). Utsagnene er ofte av kompleks numerisk karakter, som for eksempel å ta stilling til et nøkkeltall i bedriftens finansielle situasjon.

Den delen som heter å gjenkjenne objekter, handler om evnen til å gjenkalle objekter i riktig rekkefølge. Objektene blir vist én etter én, og kandidaten må deretter huske hvilken rekkefølge de ble presentert i. Denne testen har gjerne flere deler, og den kan også si noe om hvor godt kandidaten lærer over tid. Den fjerde delen av en evnetest inneholder en spatial resonneringsdel. Denne delen har til hensikt å måle kandidatens evne til å visualisere figurer og former i tredimensjonale mønstre. Hovedoppgaven er å danne et mønster som gir en figur, og denne figuren skapes ved å sette brikkene sammen i riktig mønster (Storbekken, 2015). Den siste delen av en evnetest er ofte deduktiv resonneringstest. Oppgavene her handler om å finne korrekt figur utfra en regel om at hver figur kun kan finnes én gang på samme linje. Totalt blir både verbale og ikke-verbale evner målt. Hensikten er at hver av de fem faktorene skal bli vektet, og at den summerte scoren indikerer nivået på individets kognitive evner (Storbekken, 2015).

Evnetestenes mål, i denne sammenheng, er å predikere suksess for et individ i arbeidslivet, og scorene fra IQ-testene gir et bilde av individets kognitive evner (Carroll, 1993). IQ-testing i jobbsammenheng kan også spare kostnader i rekrutteringsprosessen, og det er lettere å sammenligne testresultater dersom testene er standardiserte. Ved å bruke IQ-tester i søknadsprosessen kan bedrifter få et mål på søkerens kognitive evner, og dermed lettere

skille ut aktuelle kandidater. En av de mest kjente IQ-testene er Stanford-Binet-testen. Denne testen måler kognitive evner ut fra de nevnte fem evnene (Stanfordbinettest, 2018). Dette er kun et eksempel på en type IQ-test, og vi kommer ikke til å vektlegge den spesielt i denne oppgaven. Et annet kjent selskap som produserer ulike måleinstrumenter for rekrutteringsprosessen er cut-e. De selger avanserte evne- og ferdighetstester på nett som har til hensikt å gi verdifull informasjon om kandidaters nivå på forskjellige ferdigheter, som kan brukes til å predikere fremtidige prestasjoner i arbeidslivet.

### **2.5.2 Personlighetstester**

Personlighetstester er også en mye brukt metode for å si noe om en kandidats potensial for å prestere i en jobb (Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge, 2007). Det finnes mange måter å designe slike tester på, men femfaktormodellen (FFM) er den mest kjente metoden, og grunnsteinen i mange personlighetstester. FFM tar utgangspunkt i at personlighetstrekk kan deles inn i fem overordnede faktorer, og disse er nevrotisme, ekstroversjon, samvittighetsfull, medmenneskelighet og åpenhet for erfaring. Disse fem blir igjen delt inn i 30 underliggende fasetter som gir en enda mer detaljert beskrivelse av personligheten den måler. Det foreligger forskning som viser at FFM kan generaliseres på tvers av alle kulturer (McCrae & Costa, 1997).

Nevrotisme beskrives som tendensen til å oppleve negative følelser, som blant annet angst, depresjoner og aggressivitet. Dette personlighetstrekket omfatter også grad av fiendtlighet, selvbevissthet, impulsivitet og sårbarhet. Personer som scorer høyt på nevrotisme har større sannsynlighet for å oppleve flere problemer, og vil oftere være i dårlig humør (Costa & McCrae, 1992). Ekstroversjon beskriver det å være sosialt anlagt og det å oppsøke muligheter for følelsesmessig stimulerende aktiviteter. Dermed kjennetegnes personer med høy grad av ekstroversjon som utadvendte og positive, men også dominante og ambisiøse (Judge, Higgins, Thoresen og Barrick, 1999). Ekstroversjon deles inn i positive følelser, sosiabilitet, selvmarkering, aktivitet, beslutsomhet, ansvar og utholdenhet. Samvittighetsfull er det tredje personlighetstrekket, og det kjennetegnes av effektivitet, beslutsomhet og ansvar. Samvittighetsfull blir delt inn etter seks fasetter som er kompetanse, orden, pliktroskap, prestasjonsstreben, selvdisciplin og ubetenksomhet (Costa & McCrae, 1992; Nordvik, 2005). Samvittighetsfull er personlighetstrekket som blir mest studert når man skal undersøke hva som best predikerer fremtidige jobbprestasjoner i personlighetstester (Barrick & Mount, 1991). Resultatet her er at personer med høy score på samvittighetsfull utvikler

---

høyere kunnskapsnivåer, og grunnen til dette kan være at det er fordi disse kandidatene legger en større innsats og bruker mer tid på arbeidsoppgaven (Hunter & Schmidt, 1998).

Det fjerde personlighetstrekket er medmenneskelighet, og det assosieres med tendensen til å være vennlig, hensynsfull og ydmyk. Fasettene som beskriver dette personlighetstrekket er tillit, rettfermhet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet og følsomhet. Det femte personlighetstrekket i FFM er åpenhet for erfaring, og reflekterer tendensen til å engasjere seg i intellektuelle aktiviteter, der en er nysgjerrig, samt håndterer nye og ukjente problemstillinger. Dette trekket inneholder fasettene fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer og verdier (Costa & McCrae, 1992; Nordvik, 2005).

### **2.5.3 Sammenhengen mellom kognitive evner og personlighetstrekk**

Tradisjonelt sett har personlighet og kognitive evner blitt sett på som to uavhengige begreper, og dermed har de blitt studert uavhengig av hverandre. I psykologien måler man personlighet gjennom selvrapporteringsmetoder, mens kognitive evner blir målt gjennom maksimal prestasjon på objektive tester. I tillegg, som Schmidt og Hunter (1998) viser, er det relativt lav korrelasjon mellom kognitive evner og personlighet, og derfor er det tidligere ikke fullt så mye forskning på denne sammenhengen. Interessen for denne sammenhengen har økt, og flere studier indikerer en viss sammenheng mellom noen av trekkene.

Medmenneskelighet er det personlighetstrekket som i minst grad har en sammenheng med kognitive evner (Ackerman & Heggestad, 1997). Det er funnet noen resultater som indikerer at medmenneskelighet er assosiert med dårligere induktiv resonnering og spatial resonnering (Schaie, Willis & Caskie, 2004). Disse funnene kan begrunnes med bakgrunn i at dette er trekk som beskriver hvordan en person interagerer med personer, og at det ikke er påvirket av personens kognitive evner. Personer som scorer høyt på medmenneskelighet oppnår sannsynligvis mer suksess gjennom sine sosiale evner, enn sine kognitive evner (Graham & Lachman, 2012).

Sammenhengen mellom ekstroversjon og kognitive evner har vist resultater som er inkonsistente, med en variasjon fra positiv, uklar og til negativ (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2005). Resultatene fra disse studiene skyldes sannsynligvis at man har brukt ulike tester som måler ulike deler av kognitive evner. Ackerman og Heggestad (1997) fant en positiv sammenheng mellom ekstroversjon og tid. Det kan virke som et ekstroverte har en fordel når testene er korte og har tidspress, mens introverte har en fordel av lengre tester uten

tidspress (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2005). En annen studie fant at ekstroversjon har en signifikant negativ sammenheng med verbal resonnering, numerisk resonnering og abstrakt resonnering (Moutafi, Furnham & Paltiel, 2005). En studie av LePine og Van Dyne (2001) sammenligner personlighet og kognitive evner med ulike typer samarbeid som gir best jobbprestasjoner. De fant at ekstroverte personer er best til kontekstuelle arbeidsoppgaver, mens kognitive evner har større påvirkning på jobber som krever oppgaveløsning. Dette kan forklares med teorien vi har presentert i kapittel 2.4.2. Kontekstuelle arbeidsoppgaver inneholder gjerne mekling og dialog, og ifølge studien er det de arbeidsoppgavene som passer best til ekstroverte personer. Denne studien finner ingen sterk sammenheng mellom kognitive evner og personlighetstrekket ekstroversjon.

Forskning har vist at nevrotisme har en tydelig negativ sammenheng med personens kognitive evner. Studien til Ackerman og Heggstad (1997) fant en signifikant negativ sammenheng mellom nevrotisme og numerisk evner (-0,17), visuell persepsjon (-0,04) og hukommelse (-0,06). En annen studie observerte en signifikant negativ sammenheng mellom nevrotisme og verbal-, numerisk- og abstrakt resonnering (Moutafi et.al, 2005). Denne negative sammenhengen kan forklares ut fra fasettene nevrotisme er delt opp i. Personer som opplever angst og stress i pressede situasjoner, får det vanskeligere med å fokusere på en konkret oppgave (Graham & Lachman, 2014). Det samme gjelder som med ekstroversjon, disse sammenhengene blir ofte assosiert med en persons evne til å prestere i en gitt situasjon (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2004).

Samvittighetsfull, eller planmessighet, viser negative sammenhenger med kognitive evner. Ackerman og Heggstad (1997) fant en negativ sammenheng med numerisk evne, med en forklaringskraft på -0,15. Moutafi et.al (2005) konkluderer med at personlighetstrekket samvittighetsfull, er et signifikant negativt trekk for hvor gode evner man har til numerisk-, verbal- og abstrakt resonnering. Samvittighetsfull blir ofte studert som noe som kompenserer for intellektuelle evner, da mindre evnerike individer har en tendens til å utvikle høyere grad av samvittighetsfullhet. På den andre siden vil mer intellektuelle individer bli mindre samvittighetsfulle, fordi de vet deres høye intellekt fører til at de presterer godt i ulike situasjoner (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2005; Moutafi et al., 2005). Hurtz og Donovan (2000) sier at dette personlighetstrekket har sterkest påvirkning på jobbprestasjoner. På grunn av personer som beskriver seg selv som hardtarbeidende, strukturert og til å stole på har en tendens til å prestere bedre enn de som tror de har svakere grad av disse evnene.

Det femte personlighetstrekket åpenhet for erfaring, viser en klar sammenheng med kognitive evner. Forskningen til Moutafi et al. (2005) viser at dette personlighetstrekket har signifikant forklaringskraft ovenfor verbal resonnering, men ikke for numerisk resonnering. Resultatene til Graham og Lachman (2014) viser at åpenhet for erfaring er assosiert med høyere verbal evne, og at dette kan være fordi individer som scorer høyt på dette trekket er mer engasjert i intellektuelle aktiviteter, og da spesielt av verbal og kulturell karakter. Dette kan igjen føre til en bedre utvikling av deres resonneringsevner, som delkapittel 2.5.1 viser at grad av kognitive evner har en direkte innvirkning på.

Schmitt (2014) har gjennomført en metaanalyse som tar hensikt på å måle om det eksisterer et forhold mellom FFM og jobbprestasjoner. Resultatene viser en tendens til at samvittighetsfull og nevrotisme er valide personlighetstrekk til å beskrive fremtidige jobbprestasjoner uavhengig av yrke. Man kan også se at forklaringen på dette er at kognitive evner spiller sterkere inn på graden av disse personlighetstrekkene. Har man lav grad av nevrotisme klarer man å prestere bedre i stressende situasjoner, og har man høy grad av samvittighetsfull bruker man gjerne mer tid på å sette seg inn i materiale og dermed presterer bedre. De andre personlighetstrekkene viser noe variasjon i henhold til yrkesgrupper og prestasjonskriterier (Barrick & Mount, 1991).

Resultatene viser at det er observerbare sammenhenger mellom kognitive evner og personlighetstrekk, men at noen av resultatene fortsatt er inkonsistente. Det kan skyldes at det er større fokus på brede personlighetstrekk, heller enn snevre trekk som vil se på de enkelte fasettene sin betydning for fremtidige prestasjoner (Graham & Lachman, 2014). Selv om noen av personlighetstrekkene har lav til moderat validitet, og samvittighetsfull har en tendens til å generalisere relativt høyt på tvers av yrker, finner Behling (1998) ingen grunn til at noen av personlighetstrekkene i FFM skal få lik status og tyngde som kognitive evner i rekrutteringsprosessen.

#### **2.5.4 Kognitive evner og rekrutteringsverktøy**

For å finne ut hvilken vektlegging kognitive evner har i rekrutteringsprosessen, må vi ha oversikt over hvilke verktøy som blir anvendt i rekrutteringsprosessen, og hvilken validitet de ulike verktøyene har. Til dette vil vi bruke teori fra en metaanalyse av Hunter og Schmidt

(1998). Denne studien tar for seg forskning over 20 år, og viser hvor godt man kan predikere fremtidige jobbprestasjoner ut fra 19 utvalgsmetoder i rekrutteringsprosessen. Denne metaanalysen finner at kognitive evnetester har en høy validitet (0,51) i forhold til de andre ulike seleksjonsmetodene i rekrutteringsprosessen. Det eneste som har høyere validitet enn kognitive evner er arbeidssimulering, med en validitet på 0,54. Arbeidssimulering går ut på at søkeren blir testet og får prøvd arbeidsoppgavene før personen blir ansatt. Ulempen med dette er at kun arbeidssøkere som har fått opplæring eller som har relevant erfaring fra før kan ta slike tester. Dette styrker posisjonen til viktigheten av kognitive evner, også fordi hvor godt du gjør det i arbeidssimuleringen er et resultat av hvor godt du klarer å tilegne deg kunnskap (Schmidt, 2002), som er en sentral del av hva kognitive evner bidrar til. Dermed vil resultatet av arbeidssimuleringen ikke være uavhengig av individets kognitive evner.

Metaanalysen til Schmidt og Hunter (1998) tar også for seg andre rekrutteringsverktøys validitet, blant annet hvordan intervju, referansesjekk, biografiske data og assessmentsentre påvirker jobbprestasjoner. Intervjuer kan være enten strukturerte eller ustrukturerte. Forskjellen er at ustrukturerte intervjuer ikke har noe fast oppsett eller faste spørsmål som må bli svart på. Dette kjennetegnes av at intervjueren ofte stiller forskjellige spørsmål til forskjellige intervjuobjekter. Her er det heller ikke gitte scores eller likt sammenligningsgrunnlag av intervjuobjektene, det går heller på en evaluering basert på subjektiv vurdering og helhetsinntrykk. Strukturerte intervjuer er motpolen til ustrukturerte intervjuer. Spørsmålene som blir stilt i strukturerte intervjuer er ofte nøye gjennomtenkt og rettet direkte mot jobben som skal utføres. Som et resultat av dette, er strukturerte intervjuer mer kostbare enn ustrukturerte, men gir en høyere validitet. Strukturerte intervjuer har en validitet på 0,51 og ustrukturerte intervjuer har en validitet på 0,38 (Schmidt & Hunter, 1998). Huffcutt, Roth og McDaniel (1996) fant at validiteten på kognitive evner i strukturerte intervjuer er 0,36 og 0,34 i ustrukturerte intervjuer. Korrelasjonen mellom intervjuer generelt og kognitive evner er 0,32, i følge Huffcutt et al., (1996).

Referansesjekker har en validitet på 0,26 i å predikere fremtidige jobbprestasjoner (Schmidt & Hunter, 1998). Rekrutteringspersonell tar referansesjekker, for å sjekke med arbeidssøkerens tidligere arbeidsgiver hvordan kandidaten opptrådte på den tidligere arbeidsplassen. Årsaken til at validiteten er så lav er at det er mange feilkilder knyttet til dette målet. Dette er blant annet fordi man ikke er garantert at en tidligere arbeidsgiver snakker sant, eller det kan være at referansen gir for god referanse for å bli kvitt personen.

---

Biografiske data har validitet på 0,35 for å forklare fremtidige jobbprestasjoner. Biografiske data skal fortelle om personens liv, og kan være alt fra erfaringer, egenskaper, hendelser og tidligere arbeidsforhold. Dette er hendelser som har formet kandidaten, og Schmidt og Hunter (1998) sier at biografiske data indirekte viser en persons kognitive evner gjennom hva kandidaten tidligere har oppnådd.

Andre mye brukte verktøy i rekrutteringsprosessen er screening og annonser for å tiltrekke seg riktig kandidat til stillingen. Screening er en metode bedriften kan bruke for å skaffe seg informasjon om jobbsøkeren. Det innebærer at man velger ut søkere ut fra CV, søknader, referanser, attester, personlighetstester og lignende (Sander, 2017). Forskning viser at det er stor variasjon i hvor godt kandidater presterer på jobben, og at denne variasjonen hadde blitt enda større hvis alle jobbsøkere ble ansatt eller om de ble valgt ut helt tilfeldig (Hunter et.al, 1990). Det er dermed viktig å bruke screening i annonser og CRM-systemer til å selektere ut riktige kandidater. Det er alltid større risiko ved å ansette nye kandidater enn å bruke eksisterende, på grunn av problemet med asymmetrisk informasjon. Det betyr at den ene parten gjerne har mer informasjon om sin produktivitet enn det den andre parten har, og bruker det til sin fordel. Dette er fordi bedriften vet den eksisterende produktiviteten til de interne arbeiderne, men har ikke like god oversikt over produktiviteten til eksterne kandidater man ikke har testet i jobben enda.

Når man søker etter riktige kandidater ut fra annonser og CV, ser man etter relevante ferdigheter, kompetanse og biografiske data. I følge Hunter og Schmidt (1998) er validiteten på biografiske data 0,35. En validitet på 0,35 er ikke veldig høy, men det har fortsatt betydning. Validiteten for jobberfaring er 0,18. Det vil si at hvor mange år jobberfaring ikke er det beste målet på hvor godt du kommer til å prestere i jobben din, blant annet på grunn av avtagende læringskurve som er diskutert tidligere. Det har fortsatt en viss validitet ettersom kandidatens kognitive evner har betydning for erfaringen personen har tilegnet seg. Se delkapittel 2.4.4 for utdypning av dette.

Bruk av assessmentsentre har en validitet på 0,37 i å predikere fremtidige jobbprestasjoner. De fleste assessmentsentere har kognitive evnetester som en del av vurderingen når de skal vurdere kandidater (Schmidt & Hunter, 1998). Gaugler, Rosenthal, Thornton & Benson (1987) fant at 74% av de 106 assessmentsentere han undersøkte, brukte en skriftlig intelligensstest i vurderingen, og det er derfor sammenhengen med kognitive evner er så høy.

På et slikt senter er kandidatene gjerne i flere dager, hvor de blir observert på deltakelse i oppgaver, diskusjoner og i hvordan de løser problemstillinger. Forskjellige evne- og personlighetstester blir utført, og også dybdeintervjuer er mye brukt. Dette blir ofte brukt til å ansette til lederstillinger og andre stillinger med høyere kompleksitet, fordi de får et bredt innblikk i kandidaten og dens utviklingsmuligheter (Schmidt & Hunter, 1998).

En annen måte å selekttere jobbsøkere på er at rekrutteringspersonell gir dem en case-oppgave de må løse, ofte på henholdsvis kort tid. Case-oppgavene er oppgaver som er direkte knyttet opp mot en reell hendelse som kan oppstå på arbeidsplassen, for å se hvordan en kandidat vil håndtere en slik situasjon og hvordan kandidaten vil løse oppgaven. Hunter og Schmidt (1998) finner en validitet på skreddersydde case-oppgaver relatert til jobben, som de kaller jobbkunnskapstester, som er på 0,48. Dette kan forklares med at kandidater som har erfaring vil gjøre det bedre på slike tester, enn kandidater som ikke har erfaring. Kandidater som har utdanning eller opplæring i lignende arbeid, vil ha en stor fordel i slike tester. Dette er fordi case-oppgaver ofte er spesifikt rettet mot jobben for å se hvem som er egnet og ikke. Å lage slike case-oppgaver er ofte mer kostbart og tidskonsumerende enn å ha typiske strukturerte intervjuer (Hunter & Schmidt, 1998).

## **2.6 Rekruttering basert på kognitive evner**

Fra perspektivet til et bemanningsbyrå fremstår det som viktig å finne kandidater som vil prestere best mulig, og bidra til bedriftens lønnsomhet. Schmidt (2002) sier at det er tre måter en bedrift kan forbedre sitt prestasjonsnivå på, og at kognitive evner er involvert i alle tre prosessene. Den første måten har fokus på utvelgelsesprosessen av søkere. Her handler det om at en bedrift må gjøre seg så attraktiv at de best kvalifiserte søkerne velger å søke hos dem. Det er ikke så viktig å få flest mulig søkere, men å tiltrekke seg søkere med de sterkeste kognitive evnene, ettersom de vil prestere best. Schmidt (2002) argumenterer for at å ha en rekrutteringsprosess basert på kognitive evner vil maksimere bedriftens verdi, og samtidig må lederne klare å beholde de høyproduktive arbeiderne de ansetter.

Den andre metoden for et mer effektivt utfall av rekrutteringsprosessen, mener Schmidt (2002) er at man må ha et verktøy for å måle kognitive evner. For å forhindre feilansettelser og kostnader knyttet til dette, kan man bruke evnetester til å predikere hvor godt en person



---

vil prestere i arbeidsoppgavene personen må utføre. Slike tester er ofte standardiserte og har en moderat kostnad, slik at de er ganske enkelt tilgjengelige for bruk av bedrifter. Her er det viktig å bruke tester som har høy validitet, for å gi et bedre mål på søkerens kognitive evner, se delkapittel 2.5 for nærmere beskrivelse av rekrutteringsverktøy. Mangfoldige studier har prøvd å sammenlikne ansettelseskriterier med hvor godt en person faktisk presterer i jobben sin, og resultatene viser at relevant yrkeserfaring, utdanning og referansesjekker har relativt lav validitet til å spå hvordan en person vil klare seg i et gitt yrke (Hunter & Schmidt, 1998).

At variasjonen i søkerens ferdigheter må være større enn null, er Schmidts tredje formodning. Har alle søkere samme nivå av kognitive evner, og utfører arbeidsoppgavene helt likt, har det ikke noe å si hvem som blir ansatt i bedriften. En metaanalyse av Hunter et al., (1990) av alle tilgjengelige studier av jobbferdigheter fant store forskjeller mellom ansatte. De kom frem til at i ufaglærte og delvis-faglærte yrker står de 1% mest produktive arbeiderne for mer enn tre ganger så mye av produksjonen enn de 1% minst produktive arbeiderne. I faglærte jobber viste det seg at de arbeiderne med høyest produktivitet produserer 15 ganger så mye som de nederste 1% av arbeiderne. Når det gjelder i profesjonsyrker og i lederstillinger, er forskjellene enda større. Dette viser at å tiltrekke seg søkere med høyest kognitive evner og ferdigheter gir stor lønnsomhet til bedriften.

I tillegg til de tre fokusområdene over som bedriften kan ha for å øke prestasjoner hos de ansatte, er det viktig å vektlegge kognitive evner. Dette er viktig fordi en ansatts grad av kognitive evner aldri kan bli for høyt. Det eksisterer et lineært forhold mellom kognitive evner og jobbprestasjoner, som vil si at høyere kognitive evner fører til økt jobbprestasjon opp til det høyeste nivået av kognitive evner (Schmidt & Hunter, 2000). Dermed er det ingen grunn til å bekymre seg for at en kandidat kan ha for høy grad av kognitive evner, og derav kommer til å kjede seg på arbeidsplassen. Schmidt og Hunter (2000) begrunner dette med at intelligente kandidater ikke kommer til å søke på slike yrker, der de ikke får bruk for ferdighetene sine. En annen grunn til å vektlegge kognitive evner i rekrutteringsprosessen er at de interne arbeidernes ferdigheter og kunnskap skal være sikret i bedriften, og at de ansatte som blir forfremmet har riktig talent. Dette sikrer i tillegg høyere prestasjonsnivåer oppover i bedriftshierarkiet. Når de riktige menneskene blir forfremmet, øker deres verdi for bedriften mer i deres nye stilling enn i deres opprinnelige stilling. Dermed er rekruttering av

de riktige personene, med riktige evner, ikke bare viktig for den konkrete stillingen de skal fylle, men også for bedriften som helhet.

### **2.6.1 Rekrutteringsprosesser med høy validitet**

Schmidt og Hunter (1998) ser at mange bedrifter bruker mye ressurser på rekrutterings- og ansettelsesprosesser med lav validitet. I et konkurranseutsatt marked, skaper bedrifter dermed en konkurranseulempe for seg selv (Schmidt, 1993). Ved å bruke mer effektive og valide rekrutteringsprosedyrer, kan bedrifter snu denne konkurranseulempen om til et konkurransefortrinn (Schmidt & Hunter, 1998). En annen mye brukt metode er at bedrifter ofte legger vekt på utdanning og utdanningsinstitusjon når de rekrutterer arbeidere, spesielt for komplekse jobber som krever ekstra opplæring og lærekapasitetsevner (Wilk & Cappelli, 2003). Dette betyr at hvilket utdanningsnivå eller skole et individ har bakgrunn fra, blir brukt som en proxy på kandidatens kognitive evner. Dette indikerer også fremtidige jobbprestasjoner, spesielt i kunnskapssektoren.

Tidligere viste vi at testing av kognitive evner og arbeidssimulering har høyest validitet når det kommer til å predikere jobbprestasjoner. Strukturerte jobbintervjuer har en validitet på 0,51, men disse vil ofte være vanskeligere og mer kostbare å gjennomføre ved nyansettelser i en bedrift (Schmidt & Hunter, 1998). Flere studier har sett på om strukturerte intervjuer kan gi et mål på søkerens kognitive evner. Huffcutt et al., (1996) fant en positiv korrelasjon mellom utfallet av strukturerte intervjuer og kognitive evner. Dette betyr at hvor godt du gjør det på et strukturert intervju, også indikerer ditt nivå av kognitive evner. Det kan for eksempel være gjennom case-oppgaver, eller andre spørsmål som krever at man bruker sin kognitive kapasitet. Dette har mye lavere validitet for kognitive evner enn hva en IQ-test har, men viser en korrelasjon (Huffcutt et al., 1996). Studien konkluderer med at kognitive evner blir vurdert til en viss grad under et strukturert intervju.

Metaanalysen til Hunter og Schmidt (1998) tar videre for seg hvordan man kan optimalisere utfallet av en rekrutteringsprosess ved å kombinere tester av kognitive evner med en annen seleksjonsmetode. Dette gjør de for å øke validiteten i å predikere jobbprestasjoner.

Analysen viser at det er spesielt to kombinasjoner som skiller seg ut i å ha høy sammensatt validitet, og som samtidig er praktiske å bruke i bedrifters ansettelsesprosess. Dette er kognitive evnetester i kombinasjon med personlighetstester (0,65) eller strukturert intervju (0,63). Resultatet av metaanalysen er at begge disse kombinasjonene har høy validitet, og

---

kan bli anvendt både i rekrutteringen av nye og erfarne kandidater (Schmidt & Hunter, 1998). Schmidt og Hunter (1998) viser at disse kombinasjonene vil være de mest resultateffektive kombinasjonene i rekrutteringsprosessen, og ha høyest sammensatt verdi.

Schmidt og Hunter (1998) viser videre at kombinasjoner med flere metoder (som diskutert over) gir høyere validitet og praktisk nytte enn en enkelt metode. Dropper man kognitive evnetester fra kombinasjonen, faller validiteten og den praktiske nytten med omtrent 20% (Schmidt & Hunter, 1998). En konsekvens av å ikke bruke kognitive evnetester er dermed lavere validitet og mindre mangfold, fordi subjektivitet i rekrutteringsprosessen lettere kan føre til diskriminering enn det bruk av evnetester gjør. I denne oppgaven skal vi ikke gå i dybden på de ulike kombinasjonene, men vi viser et viktig poeng ved at man med å kombinere kognitive evner med andre seleksjonsmetoder vil kunne predikere fremtidige jobbprestasjoner enda mer nøyaktig i rekrutteringsprosessen.

## **2.7 Oppsummering av hvorfor man skal måle kognitive evner i rekrutteringsprosessen**

Det er flere grunner til at kognitive evner okkuperer en spesiell plass i forskning som tar for seg rekrutteringsprosessen. For det første, kognitive evner har den høyeste validiteten og laveste enhetskostnaden per søker på alle typer jobber, uavhengig av personens erfaring og plassering i bedriftens hierarki. Arbeidssimulering har noe høyere validitet, men har betraktelig høyere kostnader, og kan bare bli brukt når søkere allerede kjenner til arbeidsoppgavene eller har hatt opplæring. Strukturerte intervjuer er mer kostbare enn kognitive evnetester, og inneholder i noen form kompetanse om jobben, og er derfor ikke like passende til nye og uerfarne kandidater. Assessmentsentre koster mye mer enn å administrere evnetester, og det har også mye lavere validitet til å predikere fremtidige jobbprestasjoner enn det kognitive evnetester har.

For det andre, viser forskningen at validiteten kognitive evner har til å predikere jobbprestasjoner er mye sterkere enn for hvilken som helst annen metode (Hunter, 1986; Hunter & Schmidt, 1996). Flere tusenvis av studier har blitt utført for å forske på kognitive evner i det siste århundret, og som kontrast har det kun blitt utført 89 validitetsstudier av strukturerte intervjuer (McDaniel, Whetzel, Schmidt og Maurer, 1994). For det tredje, har kognitive evner blitt bevist som det best tilgjengelige og mest anvendelige målet på

jobbrelatert læring. Kognitive evner er det beste målet på hvor godt et individ kan tilegne seg kunnskap om jobben (Schmidt & Hunter, 1992) og hvor godt individet presterer i opplæringsprogram på arbeidsplassen (Hunter, 1986).

For det fjerde, er det teoretiske grunnlaget som omhandler kognitive evner sterkere enn for hvilken som helst annen egenskap. Teori om intelligens og kognitive evner har blitt utviklet og testet av psykologer i over 90 år (Carroll, 1993; Jensen, 1998). Som et resultat av dette foreligger det en massiv forskningslitteratur, og betydningen av intelligens og kognitive evner er dermed mye klarere enn, for eksempel, hva som faktisk blir målt under et jobbintervju eller på assessmentsentre (Hunter, 1986; Jensen, 1998). Metaanalysen til Schmidt og Hunter (1998) ser på 19 forskjellige måter å måle kandidater i rekrutteringsprosessen, og sier at på grunn av kognitive evners status, kan de 18 resterende måtene supplere kognitive evner. Med dette teoretiske grunnlaget er det ikke rart Schmidt (2002) er tydelig når han uttaler at man bør selektere kandidater etter deres kognitive evner.

## **2.8 Teori-praksisgap i vektlegging av kognitive evner i rekrutteringsprosessen**

For problemstillingen vår vil det også være avgjørende at vi ser nærmere på i hvilken grad rekrutteringspersonell faktisk anvender tester av kognitive evner i dag. Vi har valgt ut bemanningsbyråer som bransje for våre observasjoner, fordi deres hovedoppgave er nettopp bemanning og rekruttering. Forskjellen på dette er at bemanning ofte er utleie av personer til å dekke konkrete arbeidsoppgaver hos en gitt bedrift, mens rekruttering er å direkte ansette folk i bestemte stillinger. Bemanning er ofte midlertidig, mens rekruttering er av mer permanent karakter.

En studie av Bureau of National Affairs (1988, henvisning til i Byington & Felps, 2010) viser at ca. en tredjedel av amerikanske selskaper anvender kognitive evnetester i rekrutteringsprosessen. En omfattende undersøkelse utført av Ryan, McFarland, Baron og Page (1999) av 959 organisasjoner i 20 forskjellige land viser hvordan bedrifter i de ulike landene benytter seg av kognitive tester ved ansettelser. I hvilken grad kognitive evnetester «aldri eller sjeldent», «av og til», «ofte» eller «nesten alltid eller alltid» (Ryan et al., 1999). Undersøkelsen viste sprikende resultater, der bedrifter i for eksempel Belgia er i gruppen av

---

land der man «*nesten alltid eller alltid*» anvender kognitive tester, mens andre land som for eksempel Italia «*aldri eller sjeldent*» anvendte kognitive tester i rekrutteringsprosessen (Ryan et al., 1999). Totalt sett viste undersøkelsen at bedriftene i alle landene til sammen «*ofte*» anvendte kognitive tester i rekrutteringsprosessen (Ryan et al., 1999).

I sammenheng med vår problemstilling vet vi at tester av kognitive evner blir brukt i en viss utstrekning i vestlige land i dag. Spørsmålet vår oppgave reiser er imidlertid hvorvidt teori basert på studier av kognitive evner tilsier at testing av dette burde bli anvendt i større grad under rekrutteringsprosesser i dag. Studien til Ryan et al. (1999) trekker i retning av at tester av kognitive evner blir i mindre grad benyttet enn hva teorien predikerer. I Norge ser en at tester av kognitive evner og personlighet blir mer utbredt, og HR-sjef i bemanningsselskapet Randstad Norway, Øyvind Sæther, uttaler til Teknisk Ukeblad at omtrent halvparten av norske virksomheter bruker kognitive tester når de rekrutterer (TU.no, 2015). I følge Yngvar Sjoner, global HR-direktør i DNV GL, er imidlertid IQ-tester antagelig for lite brukt i rekruttering i dag (TU.no, 2015). Ettersom studiene vi har presentert i denne oppgaven konkluderer med at tester av kognitive evner i rekrutteringsprosessen vil ha stor verdi, i form av bedre jobbprestasjoner og høyere lønnsomhet for bedriften, mener vi det er verdt å analysere omfanget og konsekvenser av dette videre.

I tillegg er det viktig for oppgavens formål å avdekke hva rekrutteringspersonell faktisk forstår med begrepet intelligens, og hvordan det påvirker prestasjoner. Dette vil vi undersøke nærmere for å se om deres forståelse tilsvarer det forskningen i dette kapittelet viser. Spesielt for de som rekrutterer til mer komplekse stillinger har dette stor betydning. Dette skal bidra til å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene denne oppgaven reiser. Vi vil også se på om slike tester kan ha relevans for langt flere bedrifter enn de som anvender testene i dag, og oppgaven tar videre utgangspunkt i å se på om det eksisterer et gap mellom teori og praksis i vektleggingen av kognitive evner i dag.

### 3. Metode

Denne delen av oppgaven tar for seg de metodiske valgene vi har tatt i forbindelse med oppgavens problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Metodiske valg er viktige da de gir føringer for hvordan en samler, prosesserer og tolker data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). For å beskrive de valgene vi har gjort vil vi drøfte forskningstilnærming, design, metode og strategi, før vi vil se nærmere på tidshorisonten for oppgaven.

Avslutningsvis i denne delen av oppgaven vil vi se nærmere på validiteten og reliabiliteten til studien vi foretar, før vi vil ta for oss de etiske hensyn vi har tatt forbehold om. Viktig er det imidlertid å understreke at etiske hensyn må ivaretas gjennom hele forskningsprosessen.

#### 3.1 Forskningstilnærming

Valg av tilnærming handler om den generelle planen man legger for hvordan man ønsker å tilnærme seg forskningsspørsmålet oppgaven reiser (Saunders et al., 2016). Med andre ord gir tilnærmingen vi velger viktige implikasjoner for hvordan vi ønsker å besvare forskningsspørsmålet vårt i form av hvilke typer data vi ønsker å samle og hvilke metoder vi anvender for å samle dem. Videre har valg av tilnærming også implikasjoner for hvordan vi ønsker å analysere dataen vi finner, og hvilke utfordringer vi får i forbindelse med validitet og reliabilitet. Man skiller her mellom to ulike tilnærminger til forskningsspørsmål i form av en deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders et al., 2016).

Forskningsspørsmålet vi har satt oss prøver å gi svar på hvorvidt det foreligger et gap mellom i hvilken utstrekning teori tilsier at mål av kognitive evner burde anvendes i rekrutteringsprosesser, og i hvilken grad norske bemanningsselskaper faktisk anvender dette. For å besvare spørsmålet har vi derfor valgt å anvende en induktiv tilnærming. En induktiv tilnærming baserer seg på å finne empirisk data som man så kan innskrenke eller generalisere til å si noe teoretisk (Saunders et al., 2016). Med andre ord forsøker man ved en induktiv tilnærming å bygge ny teori om virkeligheten ved hjelp av empiriske data. Vi har anvendt en induktiv tilnærming ettersom oppgaven vår prøver å bidra til ny teori om kognitive evner i rekrutteringsprosesser. Samtidig er det viktig å understreke at vi har tatt utgangspunkt i eksisterende teori rundt hva effekten av å anvende tester av kognitive evner i

---

rekrutteringsprosessen vil være, og i hvilken grad teorien tilsier at slike tester kan predikere fremtidige jobbprestasjoner. Med utgangspunkt i dette teoretiske grunnlaget har vi undersøkt hvorvidt bemanningsselskaper anvender tester av kognitive evner i praksis på en slik måte som teorien tilsier. Det er lite kjent teori i dag om hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis, og vi ønsker derfor å bidra med ny kunnskap om dette emnet. En induktiv tilnærming vil derfor være best tilpasset forskningsspørsmålet vårt, og gir videre føringer for hvilke andre metodiske valg vi foretar oss.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign handler om hva som er formålet med oppgaven. Nærmere bestemt tar designet for seg hvorvidt man ønsker å forklare, beskrive eller videre eksplorere et gitt fenomen (Saunders et al., 2016). Etersom vi ønsker å bidra med ny teori rundt begrepet kognitive evner ved å undersøke hvorvidt det eksisterer et gap mellom praksis og hva teori tilsier, har vi valgt å benytte oss av et eksplorerende forskningsdesign. Formålet med et eksplorerende forskningsdesign er å utvikle mer innsikt og kunnskap rundt et fenomen enn hva som eksisterer i dag ved å videre utforske et forskningsspørsmål. Med andre ord vil dette designet være best egnet for vår utredning ettersom problemstillingen tar for seg et fenomen en har lite kjennskap til (Saunders et al., 2016). Problemstillingen vi stiller er også formulert som et «*hvordan*»-spørsmål i og med at vi ønsker å få en bedre forståelse av emnet enn hva som eksisterer i dag, hvilket også trekker i retning av at et eksplorerende design passer til det vi ønsker å undersøke nærmere (Saunders et al., 2016). Selv om det eksisterer mye teori rundt kognitive evner og i hvilken grad tester av disse evnene kan predikere fremtidige jobbprestasjoner, finnes det i dag lite kjent teori som tar for seg hvorvidt bedrifter i dag er klar over resultatene av forskningen på emnet og i hvilken grad tester av kognitive evner blir anvendt under rekrutteringsprosesser. Ved å undersøke nærmere i hvilken grad norske bemanningsselskaper vektlegger tester av kognitive evner og hvordan de forholder seg til dette i praksis, ønsker vi å gi bedre forståelse og innsikt i dette emnet enn hva som eksisterer i dag.

### 3.3 Forskningsmetode

Valg av forskningsmetode handler hovedsakelig om hvorvidt man benytter seg av kvalitativ eller kvantitativ data (Saunders et al., 2016). Formålet med forskningen var særlig viktig for oss å vurdere når vi avgjorde hvilken av de to metodene som var best tilpasset studien vår. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vi har stilt har som formål å gå i dybden og studere nærmere et fenomen, i form av hvorvidt kandidaters kognitive evner blir vektlagt av bemanningsselskaper på et vis som tilsvarer hvordan teori tilsier at kognitive evner burde vektlegges i rekrutteringsprosessen. Ettersom vi ønsker å utforske nærmere et fenomen ved å gå i dybden, vil det derfor være passende å anvende kvalitativ data for å svare på forskningsspørsmålet. Videre vil kvalitativ data også være best egnet i vårt tilfelle ettersom vi anvendte en induktiv tilnærming for å utvikle teori. Kvalitativ data henger sammen med *interpretivism* som forskningsfilosofi, der en forsøker å tolke og skape nye forståelser av verden og kontekster ved å vektlegge menneskers meninger (Saunders et al., 2016). Vi har forsøkt å forstå og utvikle ny teori rundt omfanget av i hvilken grad tester av kognitive evner er utbredt blant bemanningsbedrifter ved å studere og tolke ulike rekrutteringspersonells meninger og erfaringer rundt anvendelsen. Valg av forskningsmetode ga nødvendigvis sterke føringer for hvordan vi ønsket å finne og analysere data, som vi vil nå videre drøfte.

### 3.4 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi defineres som en plan for hvordan man skal fremskaffe data for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2012). Ettersom vi ønsket å foreta en eksplorerende studie der vi anvender en induktiv tilnærming for å utvikle ny teori har vi valgt å benytte oss av casestudie som strategi. En casestudie vil være nyttig for å besvare problemstillingen vår ettersom en slik studie vil gi dybdekunnskap om hvorfor og hvordan bemanningsselskaper enten benytter seg av, eller eventuelt ikke benytter seg av, tester av kognitive evner. En analyse av casestudien vil være utgangspunktet for vår analyse av hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis angående bruk av kognitive evnetester.

Videre vil vi først ta for oss sampling-metode og antall caser vi ønsker å undersøke nærmere. Med andre ord vil vi presentere enheter og case som vi ønsker å ta utgangspunkt i for å besvare problemstillingen vi har satt. Etter å ha presentert hvordan vi har gått frem med å



---

velge case, vil vi ta for oss hvilken kvalitativ metode vi har valgt å benytte for å besvare forskningsspørsmålet.

### 3.4.1 Valg av case

Sampling handler om å velge ut representative enheter som skal analyseres (Lem, 2018), og i vårt tilfelle handlet det om hvordan vi gikk frem med å avgjøre hvem eller hva vi skulle analysere. Under samplingen valgte vi å anvende ikke-sannsynlighet sampling, ettersom det vil være det naturlige valget under forskning av casestudier (Saunders et al., 2016). Ikke-sannsynlighet sampling involverer en subjektiv vurdering for utvalg av enheter som skal analyseres for å besvare problemstillingen, hvor det viktige vil være at det foreligger et logisk forhold mellom formål og hvilke enheter som anvendes (Saunders et al., 2016). Nærmere bestemt har vi anvendt målrettet sampling, som er en type ikke-sannsynlighets sampling for å velge enheter som er formålstjenlig for forskningsspørsmålet vårt (Saunders et al., 2016). Enhetene vi har valgt å analysere nærmere er, med bakgrunn i formålet med oppgaven, rekrutteringspersonell i ulike bemanningsbyråer. Vi har gjennom en subjektiv vurdering kommet frem til å se nærmere på bemanningsbyråer, da vi anser slike bedrifter som helt avhengige av å rekruttere mest mulig optimalt. Selve kjernen av bemanningsbyråers virksomhet vil være å ansette de riktige personene til de rette jobbene for andre aktører/bedrifter, og vi finner det følgelig naturlig at slike byråer vil være opptatt av å følge beste praksis innenfor rekruttering. Ved å undersøke nærmere hvor konsekvent ulike bemanningsbyråer er i bruken av kognitive evner vil vi dermed kunne si noe om hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis angående dette. Ettersom formålet vårt har vært å finne mest mulig ut om hva bedrifter tenker og hvordan de praktiserer testing av kognitive evner, har bemanningsbyråer dermed vært passende enheter å undersøke.

Bemanningsbransjen vil også fungere som et typisk eksempel på en bransje der tester av kognitive evner vil være et aktuelt tema, hvilket vil være formålstjenlig for oss i å tilegne oss mest mulig dybdekunnskap om. Vi ønsket å subjektivt vurdere bruken av kognitive evnetester i bemanningsbyråer i sitt naturlige miljø, for å kunne gå i dybden og dermed si noe mer om hvordan rekrutteringspersonell i praksis anvender og ser på viktigheten av kognitive evner. Bemanningsbyråene har dermed fungert som den naturlige arenaen for undersøkelsen. Det er imidlertid ikke selve bemanningsbyråene vi har vært interesserte i, men istedenfor settingen, konteksten og hvordan rekrutteringspersonellet i byråene faktisk tenker om viktigheten av kognitive evner, samt i hvilken grad og hvordan de anvender tester

av dem. Analysen av bemanningsbyråenes betraktninger har dermed gitt oss et grunnlag til å analysere nærmere hvordan tester av kognitive evner blir anvendt og oppfattet i praksis.

Ved valg av case ønsket vi videre for det første å se nærmere på et enkelt case. Caset vi har valgt å fokusere på er spesifikt bemanningsbyråer, hvor vi har ønsket å undersøke omfanget av hvordan ulike bemanningsbyråer forholder seg til kandidaters kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Vi ønsket å se på hva bemanningsbyråer tenker kan være fordeler og ulemper ved å vektlegge kandidaters kognitive evner i rekrutteringsprosessen, og hvordan de eventuelt benytter seg av slike tester. Viktig er det her å understreke at vi så på flere ulike bemanningsbyråer da dette ga oss et bedre grunnlag for å analysere og sammenligne hvordan ulike bemanningsbyråer forholder seg til emnet. Samtidig er det et enkelt case vi har sett nærmere på, da vi kun har vært interessert i hvordan rekrutteringspersonell innenfor denne bransjen forholdt seg til tester av kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Etersom vi har valgt å se nærmere på en spesifikk bransje for å kunne si noe mer om hvordan rekrutteringspersonell forholder seg til kognitive evner i rekrutteringsprosessen, er det en form for homogen sampling vi har anvendt. Dette gjorde vi ettersom vi ønsket å gå i dybden. Homogen sampling fokuserer på undergrupper hvor de valgte deltakerne har lignende karakteristikk, og dette har tillatt oss som forskere å gå mer i dybden og lettere forstå forskjellene blant deltakerne (Saunders et al., 2016).

### **3.4.2 Innhenting av data**

Ved valg av hvordan vi har ønsket å innhente data er det for det første viktig å understreke at vi har ønsket å innhente primærdata. Primærdata vil være best egnet til det eksplorerende designet vi har valgt ettersom dette er data som blir innsamlet spesifikt for å svare på problemstillingen vi har satt oss (Saunders et al., 2016). Sekundærdata vil i så måte være lite egnet, og antakeligvis ikke være tilgjengelig gjennom eksterne kilder ettersom vi ønsket å bidra med ny teori om emnet. Sekundærdata vil også være vanskelig å kontrollere, og vil følgelig by på problemer tilknyttet validitet og reliabilitet. Ved å innhente primærdata har vi dermed sikret oss at dataene er innsamlet med det samme formålet som vi har ved oppgaven vår, samtidig som at vi bedre kan sikre kvaliteten på dataen (Saunders et al., 2016).

Videre vil man ved casestudier typisk benytte seg av enten observasjoner og/eller intervjuer for å undersøke nærmere forskningsspørsmålet, og man kan også supplere med kvantitative data. Den kvalitative metoden vi har valgt for å videre undersøke forskningsspørsmålet har

---

vært intervjuer av 16 rekrutteringspersonell fra de ulike bemanningsbyråene. Vi har ikke anvendt observasjoner eller kvantitative data, da tilgjengeligheten av denne typen data vil være lav. Å foreta kvalitative intervjuer vil henge i tråd med *interpretivism* som forskningsfilosofi, ettersom en er interessert i folks meninger. Det vil derfor være tilpasset vår kvalitative metode at vi anvender kvalitative intervjuer for å kunne gi mening og dybde i problemstillingen vår ved å vektlegge menneskers meninger. Disse intervjuene har dermed gitt oss kunnskap og verdifull innsikt inn i hvordan de ulike bemanningsbyråene tilnærmer seg viktigheten av kognitive evner i rekrutteringsprosessene de foretar seg. Dette har gitt oss et godt grunnlag for å videre analysere hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis i hvordan rekrutteringspersonell vektlegger kognitive evner i rekrutteringsprosesser i dag.

Vedrørende mengde intervjuer vi har foretatt, var et viktig poeng at vi ønsket å oppnå metning i dataen. Datametning vil være oppnådd dersom mer data tilfører lite eller ingen ny innsikt eller verdi for studiens kvalitet (Saunders et al., 2016). De siste intervjuene vi foretok under vår undersøkelse viste tydelige tegn på at vi nærmet oss en metning i dataen, ettersom svarene var en repetisjon av hva som tidligere var blitt sagt og tilførte lite ny verdi for oppgaven. Med dette som bakgrunn fremstår det som klart at 16 ulike intervjuer av rekrutteringspersonell var tilstrekkelig for at vi kunne si noe om problemstillingen og de ulike forskningsspørsmålene vi har satt oss.

Intervjuformen vi har valgt å anvende er semi-strukturert. Semi-strukturerte intervjuer blir ofte beskrevet som kvalitative forskningsintervjuer, og er godt tilpasset forskningsdesignet vårt ettersom vi har en induktiv tilnærming der formålet er å eksplorere et fenomen (Saunders et al., 2016). For vår del har det vært fordelaktig å utføre semi-strukturerte intervjuer av flere årsaker. For det første har det vært fordelaktig ettersom vi anvender *interpretivism* som forskningsfilosofi. Ved å utføre intervjuer har vi fått tilgang til ulike menneskers meninger, og ved å tolke intervjuene har vi kunnet si noe om deres forståelse av kognitive evner. For det andre har det vært fordelaktig ettersom vi har hatt flere spørsmål som har vært både komplekse og uten klare svar, hvilket gjør det vanskelig å for eksempel gi ut spørreskjemaer. For det tredje var det fordelaktig for vår undersøkelse å utføre intervjuer da disse har tillatt oss å få svar på alle spørsmålene vi har hatt ved å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Ved for eksempel å benytte en spørreundersøkelse vil man ikke kunne få utdypet hva respondentene mener, og man vil ikke kunne stille oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart fra det opprinnelige svaret. Med semi-strukturert intervju er

intervjuguiden med tema og spørsmål utarbeidet og klar på forhånd, og problemstillingen og forskningsspørsmålene vil være utgangspunktet for hele intervjuguiden (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Vi betrakter videre den semi-strukturerte intervjuformen som best egnet for vårt forskningsdesign da det er en ikke-standardisert form for intervju som gir oss fleksibiliteten til å endre rekkefølgen av spørsmål. Dette gir oss mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre at vi forstår hva intervjuobjektene mener, og at vi kan oppklare eventuelle misforståelser. Slik vil intervjuet flyte bedre, samtidig som det gir oss et bedre grunnlag for å forstå konteksten (Saunders et al., 2016). Vi hadde forberedt en rekke spørsmål før intervjuet, men hadde fortsatt fleksibilitet til å stille ekstra spørsmål under selve intervjuet for å være helt sikre på at vi fikk tydelige svar.

#### **3.4.2.1 Intervjuobjekter**

Vi vil nå se nærmere på hvordan vi har valgt å gå frem med intervjuene. Målet med intervjuene var å få frem respondentens tanker og følelser rundt kognitive evner og at vi som intervjuere fikk innblikk i hva personen tenker om emnet, for å forstå respondentens tanker og synspunkter. Vedrørende valg av intervjuobjekter ønsket vi å intervju ansatte i bemanningsbyråer som er delaktige i prosessen med å finne de riktige menneskene til de rette jobbene for sine oppdragsgivere. Med andre ord ønsket vi å intervju ansatte som arbeider direkte med rekruttering og bemanning, ettersom dette er ansatte som med stor grad av sannsynlighet må forholde seg til ulike kvalifikasjoner og mål av hvem de ønsker å bemanne til ulike typer arbeid. Dette er intervjuobjekter som vil vite noe om hvorvidt bemanningsbyrået anvender tester av kognitive evner i rekrutteringsprosessen, og det vil være intervjuobjekter som vil ha tanker rundt hvorfor, eventuelt hvorfor ikke disse bør anvendes. Videre er dette også personer som med stor grad av sikkerhet vil ha fordel av å være oppdatert rundt hva som er beste praksis innenfor rekruttering. Av de vi intervjuet hadde samtlige relevant utdanning, og stillingstypen var svært ofte ulike variasjoner av rekrutteringskonsulent. Videre har vi intervjuet personer som har rekruttert til ulike stillinger der kompleksiteten i arbeidsoppgavene har variert fra lav og middels til høy. Dette har gitt oss et grunnlag for å si noe om hvordan tankene til respondentene kan være påvirket av hvilke typer stillinger de rekrutterer til.

---

Før selve intervjuene forberedte vi en intervjuguide (se vedlegg 2) som består av ulike spørsmål vi ønsket å stille intervjuobjektene. Spørsmålene har vært basert på relevant teori rundt temaet kognitive evner. Selv om vi presenterte temaet til intervjuobjektene før selve intervjuene, sendte vi ikke ut intervjuguiden da vi ønsket at respondenten skulle gjøre seg noen tanker før intervjuet, men ikke skulle oppleve det som at det fantes konkrete svar på spørsmålene vi stilte. Det var hensiktsmessig å utarbeide intervjuguiden slik at relevante temaer og spørsmål tydelig reflekterte det vi var ute etter å innhente av informasjon i intervjuet (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Intervjuguiden til intervjuobjektene var standardisert og semistrukturert. Dette var hensiktsmessig for at alle intervjuobjektene skulle få svare på identiske spørsmål, slik at vi lettere kunne analysere svarene. Den ble utarbeidet først med innledende spørsmål angående intervjuobjektets kjennetegn, hvordan rekrutteringsprosessen foregår hos dem, for så å starte med hvilke egenskaper de anser som viktige i rekrutteringsprosessen. Videre ble det tillagt mer detaljerte spørsmål knyttet til motivet for å kartlegge deres subjektive meninger og bruk av evnetester i rekrutteringsprosessen. Avslutningsvis i intervjuguiden stilte vi spørsmål om omfang av evnetester i dag, og hvilke fordeler og ulemper de ser ved slik testing av kandidater. Til slutt stilte vi et åpent spørsmål om intervjuobjektet hadde noe mer å tilføye til temaet vårt, for å få intervjuobjektet til å reflektere rundt tema og komme med sine siste tanker før vi avsluttet intervjuet. Ved å dele intervjuguiden inn i forskjellige tema med ulike spørsmål, gjorde vi det slik at vi først stilte overordnede spørsmål før vi gikk i mer detalj og i dybden. For eksempel ved at vi først stilte spørsmål om hvilke egenskaper de ser etter i kandidater de skal rekruttere til nye stillinger, for så å stille spørsmål om de mener disse egenskapene gjenspeiler individets kognitive evner. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål der vi så det som hensiktsmessig.

#### **3.4.2.2 Intervjuprosessen**

I forkant av intervjuprosessen forberedte vi intervjuene nøye, der vi spesielt vektla en presis planlegging for hvordan vi skulle vise at vi har kompetanse og kredibilitet innenfor emnet. Dette var viktig for at respondenten skulle gi oss tillit som intervjuere (Saunders et al., 2016). Dette gjorde vi ved å lese oss godt opp på teori og forskning rundt kognitive evner, evnetester og dets påvirkning på fremtidige jobbprestasjoner. En god forberedelse er viktig for å skape troverdighet i intervjusettingen (Saunders et al., 2016). Intervjuene ble foretatt ansikt til ansikt for å få frem mest mulig av hva intervjuobjektene tenkte rundt emnet, og

intervjuene ble tatt opp på tape med objektens godkjenning. Hvert intervju var avsatt til å vare i 30 minutter, på datoene 23.04, 24.04 og 04.05. Intervjuene fant sted både i Oslo og i Bergen. Vi tilpasset intervjuene til intervjuobjektets timeplan, og prøvde å forhindre tidspress og stress ved å avtale intervjutidspunkter i god tid slik at de kunne være forberedt på en intervjusituasjon, og være til stede mentalt under intervjuet.

Vi tok begge del i intervjuene slik at vi kunne begge tolke, forstå og observere kroppsspråk mens intervjuobjektene svarte på våre spørsmål. Intervjuene ble utført i rolige omgivelser, stort sett i intervjuobjektets naturlige habitat, som vil si på intervjurom på deres eget arbeidssted. Dette ble gjort for at intervjuobjektene skulle føle seg mest mulig komfortabel (Saunders et al., 2016), og for å spare tid for intervjuobjektene. Vi begynte intervjuet med å gi informasjon om formålet med intervjuet og hva resultatene ville bli brukt til.

Respondentene ble også spurt om å skrive under på et samtykkeskjema (se vedlegg 3) etter at vi informerte om de etiske retningslinjene vi fulgte. Både vi og intervjuobjektene måtte skrive under på samtykkeskjema, for å sikre begge parters rettigheter tilknyttet dataen fra intervjuet. Vi ga også intervjuobjektet mulighet til å ta med seg en kopi av dette. Ved å skrive under på samtykkeskjema ble intervjuobjektet klar over hva forskningsprosjektet omfattet. De samtykket til frivillig deltakelse, lov til å avbryte intervjuet dersom de følte ubehag og at data fra intervjuet ble brukt i en masteroppgave. I tillegg samtykket de til at intervjuet blir tatt opp med båndopptaker, at de kunne få tilsendt transkripsjon av intervjuet for godkjenning, intervjuets estimerte tid og anonymisering av identitet og bedrift. Dette gjorde vi for å øke tilliten til oss som forskere, slik at de følte de kunne være ærlige og at ingen kunne spore intervjuet tilbake til dem ved en senere anledning.

Etter å ha gått gjennom samtykkeskjema og fått det signert, startet vi båndopptakeren og satt i gang med selve intervjuguiden. Der presenterte vi først oss selv og formålet med forskningsstudiet. Intervjuobjektene hadde vi stort sett vært i kontakt med på forhånd, men ved å presentere oss selv og studiens hensikt ville vi legge et godt grunnlag for dialog og skape troverdighet. Deretter presenterte vi hva vi mener med definisjonen av intelligens. Intelligens ble anvendt i intervjuet istedenfor kognitive evner, da det er en mer muntlig, dagligdags måte å ordlegge seg på. Vi gjorde det klart for respondentene hva vi mente med intelligens, ved å definere det som kognitive evner - evnen til å tilegne seg kunnskap og til å tilpasse seg nye situasjoner. Etter dette spurte vi intervjuobjektene generelle spørsmål rundt hva deres stillingstittel er og hva de arbeider med, før vi gikk videre med mer spesifikke

---

spørsmål rundt rekrutteringsprosessen i deres bedrift. Her var vi nøye med å stille åpne og tydelige spørsmål, for å hindre eventuelle bias og for at vi ikke skulle stille ledende spørsmål som påvirker intervjuobjektets svar. I følge Saunders et al. (2016) legger åpne spørsmål til rette for at intervjuobjekter svarer slik de selv ønsker, og derfor var vi nøye med å stille spørsmål som startet med «*hvordan*», «*hvilke*» og «*hva*», og ikke «*hvorfor*». «*Hvorfor*» impliserer fakta, og da vil informantene prøve å gi et riktig svar i stedet for å reflektere mer rundt det. Ved å stille åpne spørsmål unngikk vi også intervjuobjektene mulighet til å kun svare enten «*ja*» eller «*nei*», da vi var ute etter refleksjoner, tanker og meninger rundt temaet vårt.

I neste del stilte vi flere spørsmål rundt deres tanker om kognitive evners påvirkning på jobbprestasjoner og hvor mye de vektlegger dette i rekrutteringsprosessen. Til slutt spurte vi om de hadde noe mer å tilføye til temaet vårt som vi gjentok var intelligens i rekrutteringsprosessen. Etter intervjuobjektene hadde svart på dette, takket vi så mye for deres tid og deltakelse, og hørte om de ville ha tilsendt en kopi av transkriberingen etter intervjuet for å godkjenne det de hadde sagt. Dette gjorde vi for å øke bevisstheten rundt det de hadde sagt. Ettersom vi brukte semi-strukturerte intervjuer er det imidlertid verdt å nevne at rekken på spørsmål var noe flytende i forhold til hva respondentene og intervjuguiden tilsa.

For å sikre en god intervjuopprosess var vi nøye med å gi intervjuobjektet tid til å snakke og svare ordentlig på spørsmålene. Vi hadde som tidligere nevnt ikke sendt intervjuobjektene spørsmålene på forhånd, og det var derfor ekstra viktig å gi dem tid til å prosessere og reflektere litt før de presiserte hva de mente. Vi prøvde å unngå å bruke for kompliserte akademiske begreper og fremmedord, og derfor var vi nøye på å gi en klar definisjon av intelligens i starten av hvert intervju for at det ikke skulle bli noen misforståelser. Hvis det var spørsmål som intervjuobjektet ikke forstod, omformulerte vi oss slik at de forstod betydningen tydeligere. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål hvis vi var usikker på intervjuobjektets svar eller forståelse av spørsmål, og i følge Saunders et al. (2016) vil oppfølgingsspørsmål bidra til at vi som forskere får en dypere innsikt i informasjonen slik at studiets kvalitet øker. For å unngå misforståelser prøvde vi også å reformulere spørsmålet, med å starte slik «Hvis jeg har forstått deg riktig så...», for å være helt sikre på at individets kroppsspråk, toneleie og språk stemte overens og at det ikke var noe som ble tolket feil eller uklart for noen parter.

### 3.5 Tidshorisont

Vi har valgt å benytte oss av tverrsnittsdata for å besvare problemstillingen vi har satt oss (Saunders et al., 2016). Med andre ord er oppgaven et øyeblikksbilde av hva respondentene tenker rundt tester av kognitive evner her og nå. På grunn av de naturlige tidsbegrensningene en masteroppgave har, anser vi et øyeblikksbilde som hensiktsmessig for denne studien. Lengre studier som følger respondentene over tid vil være for omfattende for en oppgave av dette formatet.

### 3.6 Dataanalyse

Etter å ha innsamlet primærdata fra de semi-strukturerte intervjuene startet vi analysen av dataen. Etersom vi har benyttet en kvalitativ studie, startet vi med å transkribere lydopptak som vi hadde gjort under intervjuene, noe som betyr at vi ordrett skrev ned de muntlige intervjuene til tekst (Saunders et al., 2016). Ved å gjøre dette fikk vi bedre oversikt over all dataen fra de ulike intervjuene, og det gjorde det lettere for oss å plukke ut relevant informasjon. Transkriberingen fant sted rett etter at intervjuene ble utført, da det var viktig at vi fremdeles skulle huske hvordan respondentenes kroppsspråk hadde vært under intervjuene. Kroppsspråk vil ikke bli fanget opp av lydopptak, men vi har ved transkriberingene lagt vekt på tonefall og lignende der det har vært hensiktsmessig. Prosessen med å transkribere intervjuene har også vært viktig i form av at vi ved å høre gjennom intervjuene på nytt har fått gjennomgått hva som faktisk ble sagt. Under selve intervjuene kunne det være utfordrende å fange opp alt som respondenten sa, og ved å lytte til opptakene har vi også bedre forstått om spørsmål vi har stilt har virket ledende. Det er viktig å understreke her at transkriberingen av intervjuene ble utført manuelt, som vil si at vi selv ordrett har skrevet ned alt som ble sagt under intervjuene ved å gjennomgå dem nøye. Dette var en tidkrevende prosess, men det var viktig for at vi på best mulig måte skulle forstå og gjennomarbeide hva respondentene faktisk har uttalt. Dette gjorde det lettere for oss å plukke ut hva som var relevant for det vi skulle undersøke i denne studien. Videre ble respondentene tilbudt å få tilsendt kopi av transkriberingene dersom de ønsket det. Dette ble



---

gjort for å sikre at intervjuobjektene skulle ha muligheten til å eventuelt fjerne eller klargjøre noe de mener ikke kom klart nok frem i intervjuene.

Etter å ha prosessert datamaterialet i form av transkribering, gikk vi videre med selve analysen av dataen. Vi har valgt å anvende en *Template Analysis* for å analysere intervjuene, der vi har forsøkt å systematisk finne sammenhenger og mønstre i datamaterialet ved å anvende et kodingssystem (Saunders et al., 2016). Kodingen ble gjort ved at vi merket hver enhet av data innenfor transkriberingen med ulike koder som summerte opp det eksakte utdragets mening, slik at vi senere kunne sette sammen de ulike delene av intervjuene som omhandlet de samme temaene. Ulike farger ble anvendt som koding for å markere at forskjellige utdrag omhandlet det samme temaet. Formålet med en slik tilnærming vil være å kategorisere datamaterialet etter ulike temaer, hvilket gjorde det lettere for oss å finne mening og sammenheng i hva som ble sagt. Dette gjorde det også lettere for oss å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi valgte spesifikt å benytte oss av *Template Analysis* fordi vi ønsket å tilnærme oss analysen av dataene på en strukturert måte tidlig i prosessen. Ved å anvende *Template Analysis* utviklet vi tidlig en mal for koding og viktige temaer, der vi tidlig kunne begynne å sette ulike utdrag av intervjuene innenfor ulike kategorier og temaer (Saunders et al., 2016). Samtidig ble malen endret underveis, slik at vi fortsatt hadde fleksibilitet til å endre hvilke temaer og sammenhenger vi så at var gjentakende. Vi så klare fordeler av denne tilnærmingen, ettersom det ga oss mulighet til å strukturere utdragene tidlig og å ha et klarere fokus under prosessen med koding og senere i delen med presentasjon av funn.

Etter å ha kodet og kategorisert datamaterialet gikk vi i gang med å presentere funn, og deretter selve analysen av dataene. Funnene som vi har innhentet gjennom de kvalitative intervjuene blir presentert i kategorier med sitater fra intervjuobjektene i figurer og tabeller, i kapittel 4. Presentasjon av funn er strukturert etter lav, middels og høy kompleksitet. Analysedelen i kapittel 5 er strukturert i rekkefølge av de tre forskningsspørsmålene vi har satt for oppgaven, hvor funnene blir analysert og drøftet opp mot det aktuelle forskningsspørsmålet dataen har relevans for. I analysedelen sammenligner og analyserer vi dataen med bakgrunn i den eksisterende teorien om kognitive evner som vi tok utgangspunkt i under teoridelen (kapittel 2). Videre vil vi i kapittel 6 oppsummere og presentere hovedfunnene vi har kommet frem til under hvert forskningsspørsmål, før vi vil komme med konklusjon på problemstillingen i kapittel 7.

### **3.7 Metodiske utfordringer**

Vi vil nå ta for oss utfordringer tilknyttet validitet og reliabilitet i forhold til de metodiske valgene vi har gjort. Først vil vi ta for oss utfordringer tilknyttet validitet, før vi vil drøfte reliabilitet nærmere. Hvordan vi har forsøkt å unngå disse utfordringene vil også bli diskutert.

#### **3.7.1 Validitet**

Validitet handler om i hvilken grad dataen vi har innsamlet faktisk måler det vi har tenkt å måle ved valg av metode, eller i hvilken grad forskningsresultatene våre faktisk er relevant for hva vi har forsøkt å måle (Saunders et al., 2016). Med andre ord handler validitet om relevans, og vil ha betydning for nøyaktigheten av analysen og hvor generaliserbare funnene våre er. Innenfor den kvalitative forskningsmetoden som vi har valgt der forskningen er basert på tolkning blir imidlertid validitet sett på som filosofisk og teknisk upassende, og man vil ha vanskelig for å betegne kvalitativ forskning som forskning av høy kvalitet (Saunders et al., 2016). Vi har derfor valgt å legge vekt på Lincoln og Gubas (1985) begreper for kvalitativ forskning som et motstykke til de begrepene som er bedre tilpasset kvantitativ forskning. Vi har valgt å legge vekt på disse begrepene ettersom de er bedre egnet til å vurdere kvaliteten av vår kvalitative forskning, hvilket er avgjørende for å få frem utfordringer knyttet til oppgaven vår og hvordan vi har forsøkt å løse disse.

Innenfor kvantitativ forskning vil man typisk skille mellom intern og ekstern validitet, mens innenfor kvalitativ forskning vil erstatte begrepene med kredibilitet og overførbarhet (Saunders et al., 2016). Utfordringer tilknyttet kredibilitet vil handle om at representasjoner av deltakernes sosialt konstruerte virkeligheter er tilpasset det deltakerne faktisk mener. For oppgaven vår vil det med andre ord være av betydning at vi tolker hva intervjuobjektene uttaler på riktig vis, slik at vi kan analysere forholdene riktig ved å forstå sammenhenger og konteksten som objektene snakker ut i fra. For å unngå denne mulige svakheten ved oppgaven har vi forsøkt å forstå og representere virkeligheten slik deltakerne virkelig tenker ved å undersøke og sondere betydningen av hva som har blitt sagt i intervjuene mest mulig. Det finnes flere ulike teknikker for å undersøke dette nærmere (Saunders et al., 2016). For det første har vi unngått mye av utfordringen ved det faktum at vi er to studenter som utfører intervjuene og analysen av dem etterpå. Ettersom vi er to personer har vi kunnet diskutere ulike ideer og tanker rundt hva intervjuobjektene har ment, hvilket har bidratt til mer refleksjon og at vi lettere har kunnet sette oss inn i ulike perspektiver. Videre har vi for det

---

andre sjekket nærmere opp i deltakernes faktiske meninger ved å tilby dem å sende transkriberinger av intervjuene tilbake for godkjenning. For det tredje har vi tatt opp og hørt gjennom intervjuene gjentatte ganger for å være sikker på at vi har forstått hva respondentene faktisk har ment. Tonefall vil være vanskelig å oppfatte ved å kun lese gjennom transkriberingen, og vi har derfor prøvd å lytte flere ganger til hva som har blitt sagt. Alle disse tiltakene har bidratt til at vi i mindre grad har blitt påvirket av våre forutinntatte forventninger rundt hva vi ville finne med forskningen. Det har imidlertid fremdeles vært utfordrende å analysere og sette i kontekst den dataen vi har samlet inn, da det er svært krevende å sette seg fullstendig inn i hva deltakerne faktisk tenker og å unngå alle forutinntatte forventninger. Tiltakene har imidlertid klart bidratt til sterkere kredibilitet for forskningen.

Istedenfor ekstern validitet vil man vurdere i hvilken grad den kvalitative studien er overførbar. Med overførbarhet menes hvorvidt beskrivelsen av konteksten rundt studien er detaljert og klar nok til å gi leseren mulighet til å evaluere hvorvidt studien kan bli benyttet og overført til en annen situasjon (Saunders et al., 2016). Med andre ord må studien og funnene kunne generaliseres til en bredere teoretisk viktighet, og ikke kun være av betydning for vår egen studie. Dette kan være en utfordring i denne studien, da vi kun ser på rekrutteringspersonell i bemanningsbyråer og ikke innenfor andre bransjer. For å tillate at andre lignende studier kan bli utført har vi derfor prøvd å gi en full forklaring av forskningsspørsmålet, -metoden, konteksten, funnene og tolkningene vi har gjort. Ved å beskrive tydelig hva vi har gjort underveis har vi forsøkt å legge til rette for at lesere selv kan overføre, replikere og anvende studien i andre settinger. Vi har også vedlagt intervjuguide og samtykkeskjema. Viktig for overførbarheten er det også at vi har relatert undersøkelsen vi har gjort opp mot eksisterende teori. Ved å gjøre dette har vi demonstrert at funnene vi har gjort har en bredere teoretisk viktighet, hvilket gjør det lettere for andre å evaluere studien (Saunders et al., 2016).

### **3.7.2 Reliabilitet**

Vi vil nå se nærmere på utfordringer tilknyttet reliabilitet. Reliabilitet handler om konsistens, eller med andre ord om man ville fått de samme resultatene hvis man foretok den samme studien om igjen med tilsvarende forskningsmetode (Saunders et al., 2016). I likhet med validitet er imidlertid reliabilitet et begrep som stammer i fra kvantitativ forskning, og for å bedre kunne vurdere kvaliteten av vår forskning vil vi også her anvende den kvalitative

versjonen av begrepet som utviklet av Lincoln og Guba (1985). Begrepet som blir anvendt av Lincoln og Guba (1985) er pålitelighet, som i denne sammenhengen vil handle om hvorvidt andre forskere ville funnet tilsvarende informasjon ved tilsvarende forskning (Saunders et al., 2016). Med andre ord stiller det spørsmål ved om andre tilsvarende undersøkelser ville gitt de samme funnene som vi har fått. Viktig er det her at andre kan forstå og evaluere det vi har gjort. Ettersom vi har valgt å anvende semi-strukturerte intervjuer for å fremskaffe data vil det være vanskelig å få de eksakt samme resultatene ved å foreta den samme studien om igjen. Intervjuer vil representere virkeligheten på det tidspunktet de blir gjort, og en viktig årsak til at intervju har verdi og at man ønsker å utføre denne typen forskning er at man har fleksibilitet til å eksplorere fenomener i komplekse og dynamiske kontekster (Saunders et al., 2016).

For vår oppgave vil det med andre ord være vanskelig å gjenta den studien vi har foretatt ettersom funnene våre representerer ulike bemanningsbyråers tanker rundt kognitive evner på et spesifikt tidspunkt i spesifikke situasjoner. Ved å intervju flere bemanningsbyråer over lengre tid ville resultatene muligens blitt lettere å gjenta, men det ville blitt for komplekst og omfattende for en studie av denne typen. Vi har imidlertid ved å tydelig forklare de metodiske valgene vi har gjort for å besvare problemstillingen vår, og ved å beskrive hvordan vi har samlet inn og analysert data, forsøkt å gjøre det enklere for andre å gjenta studien. Relevansen for andre studier blir dermed større, ettersom det ville vært vanskelig for andre å tolke viktigheten av forskningen og enda vanskeligere å sette prøve på det som er gjort dersom vi ikke hadde beskrevet hvordan vi til enhver tid har gått frem med utformingen av oppgaven.

Vedrørende utfordringer tilknyttet studiens pålitelighet, vil også ulike biaser vi som forskere har være viktige ettersom vi har benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer. For det første vil vi kunne erfare utfordringer tilknyttet intervjuer bias. Dette er forutinntatte tanker og meninger vi som intervjuere gjerne har som gjør seg gjeldende i hvordan spørsmål blir formulert og tolket (Saunders et al., 2016). Man kan også i denne sammenheng oppleve problemer i hvordan man tolker svar fra deltakerne. For det andre kan man oppleve utfordringer tilknyttet respondentens biaser. Dette er partiskheter som de ulike respondentene har som gjerne fører til at de ikke forteller den fullstendige sannhet, eller at sannheten blir vinklet etter respondentens meninger (Saunders et al., 2016). En annen utfordring i så måte kan også være at respondentene svarer ut i fra hva de antar at er den

---

mest sosialt aksepterte responsen. Rundt mange temaer vil det foreligge sosiale normer rundt hva man bør mene, og enten bevisst eller ubevisst kan disse normene føre til at respondenten ikke gir uttrykk for hva han/hun egentlig mener (Saunders et al., 2016). Det kan også oppstå utfordringer dersom respondentene oppfatter forskjellige spørsmål feil. Den tredje utfordringen med partiskhet er tilknyttet deltaker bias. Deltaker bias handler om sampling av hvem som deltar, der objektene som er villige til å la seg intervjuer gjerne er forskjellige fra de som velger å ikke la seg intervjuer (Saunders et al., 2016).

For å unngå disse problemene har vi prøvd å benytte oss av flere virkemidler. For det første har det vært viktig at vi formulerte spørsmålene på en sensitiv og objektiv måte. Her har vi forsøkt å gjøre det klart for respondentene hva vi spør om, og unngått å stille flere spørsmål på samme tid. Vi har prøvd å ikke utvise partiskhet, og ikke gitt uttrykk for våre egne meninger under intervjuene. Videre har vi forsøkt å få synspunkter fra ulike bemanningsbyråer for å unngå deltaker bias, og vi har utført intervjuene i konfidensielle miljøer der deltakerne har følt at de kan svare det de faktisk mener. Sistnevnte var ment å bidra til at intervjuobjektene ikke skulle svare hva de følte var sosialt akseptert, istedenfor sine egentlige oppfatninger. En rekke av utfordringene tilknyttet våre egne bias har videre blitt motvirket ved at vi er to studenter som utfører intervjuene sammen. At vi har tilbudt å sende transkriberinger av intervjuene tilbake til respondentene for godkjenning har også bidratt til å unngå utfordringer tilknyttet bias.

### **3.8 Ethiske hensyn**

Ethiske hensyn er noe vi har vektlagt gjennom hele forskningsprosjektet. Særlig viktig har det vært at vi har vært bevisst på etiske hensyn i forbindelse med intervjuene vi har foretatt. Forskningsetikk handler om spørsmål knyttet til forskerens valg og oppførsel, spesielt med hensyn til forskningsobjektene og andre som blir påvirket av forskningen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dette er noe vi har fokusert på under hele studiet, både i form av forberedelsene til intervjuene, hvordan de har blitt utført og ikke minst hvordan intervjuene har blitt lagret og prosessert. Under forberedelsene til intervjuene ble respondentene informert om hva intervjuene ville bli brukt til, hvordan de ville bli lagret og hvordan vi ønsket å utføre intervjuene. Dette ble gjort for at intervjuobjektene skulle være klar over hva de samtykket til å delta i (Saunders et al., 2016). Vi forsøkte i denne delen av prosessen

heller ikke å legge ekstra press på de ulike bedriftene for at de skulle godta forespørselen om intervju, men sendte dem mail der vi fortalte hvem vi var og hvorfor vi ønsket å intervju dem (se vedlegg 1). Videre informerte vi også i starten av selve intervjuene respondentene om hva dataen skulle anvendes til. Intervjuobjektene ble også spurt om vi fikk tillatelse til å ta opp samtalen. For at dette skulle være klart leverte vi også ut et samtykkeskjema som respondentene måtte skrive under på med spesifiseringer rundt disse momentene, samt spesifiseringer av hvordan vi ville opprettholde deres anonymitet og konfidensialitet (se vedlegg 3). Dette gjorde vi for å ivareta intervjuobjektets rettigheter.

Vedrørende selve intervjuene var spørsmålene vi ønsket svar på formulert på en slik måte at vi ikke ville bli oppfattet som respektløse overfor respondenten på noen måte, og der våre egne biaser ble forsøkt fjernet. Respondentene fikk videre muligheten til å bli tilsendt transkriberinger av intervjuet. Dette ble gjort for å sikre at vi tolket intervjuobjektene korrekt, og for at respondentene fikk en ekstra mulighet til å uttrykke det de ønsket. Dette gjorde det også lettere for oss å analysere intervjuene på en etisk måte, ettersom vi med større sikkerhet kunne tolke hva intervjuobjektene faktisk mente. Dette var fordelaktig for å sikre integriteten og objektiviteten vår som forskere (Saunders et al., 2016). Samtidig var dette også en måte for oss å få dataen validert, da deltakervalidering er en passende teknikk for å oppnå bedre kvalitet i kvalitativ forskning ved å unngå utfordringer tilknyttet validitet og reliabilitet (Saunders et al., 2016).

Det var viktig at objektene anonymitet og konfidensialitet ble ivaretatt (Saunders et al., 2016). Dette ble gjort ved å anonymisere alle intervjuene, der vi har konsekvent valgt å ikke røpe hverken deltakere eller bedrifter, noe vi sikret ved å konsekvent ikke stille spørsmål om navn og personopplysninger under intervjuet mens båndopptakeren var på. Kun ulike stillingstitler ble opplyst. Vi har også systematisk utelatt informasjon som kan anvendes til å identifisere hvem objektene er. Intervjuene ble også foretatt på steder der respondentene følte at disse behovene ble ivaretatt. Til slutt har vi i stor grad forsøkt å holde oss saklige og nøytrale under analysedelen av oppgaven. Vi har i hele vår studie benyttet primærkilder så godt det har latt seg gjøre, og vi har hele tiden hatt et godt referansegrunnlag som samsvarer med etisk forsvarlig forskning. Vi har vært oppriktige og ærlige under hele prosessen, og på hva vi kan tilføre av ny forskning innenfor dette temaet. Samtidig har vi grundig forklart hvordan vi har innhentet all informasjon, og gitt uttrykk for mulige begrensninger ved oppgaven vår (se delkapittel 7.2). Vi har forsøkt å ivareta de etiske hensynene gjennom hele

arbeidet med oppgaven for å være i tråd med de etiske retningslinjene for masterutredningen, og tatt hensyn til de nye GDPR-reglene for personvern som ble satt i kraft 25.05.2018.

## 4. Presentasjon av funn

I denne delen vil vi presentere empiriske funn fra intervjuene vi utførte i dette studiet. Vi vil dele presentasjonen inn etter kategoriene lav, middels og høy kompleksitet på arbeidsoppgavene, etter hvilke stillinger intervjuobjektene rekrutterer til. Under intervjuene har vi bedt intervjuobjektene om å selv spesifisere hvilken grad av kompleksitet de rekrutterer til. Her har mange av respondentene uttalt at kompleksitetsgraden er noe varierende. Det vil derfor være noe flytende hvilken kompleksitetsgrad mange av intervjuobjektene rekrutterer til, men vi har forsøkt å plassere de etter hvilken grad av komplekse arbeidsoppgaver de stort sett rekrutterer til. Deretter vil vi, under hver av kategoriene, presentere funnene etter hva rekrutteringskonsulentene ser etter som viktige egenskaper i rekrutteringsprosessen, hvilke verktøy de bruker, hva de tenker om intelligens og hvordan det påvirker fremtidige jobbprestasjoner. I intervjusituasjonen valgte vi, som tidligere nevnt, å anvende begrepet intelligens i stedet for kognitive evner, da intelligens har en mer dagligdags tale. I tillegg undersøker vi om de mener egenskapene og verktøyene de bruker er mål på intelligens, og til slutt omfang av evnetester og deres subjektive fordeler og ulemper med det. Intervjuobjektene er kategorisert inn etter bokstaver fra A til P. De empiriske funnene skal brukes til å svare på studiens forskningsspørsmål og problemstilling.

Da vi spurte intervjuobjektene om hvilke egenskaper de vektlegger i rekrutteringsprosessen, nevnte samtlige at det kommer an på hva kunden deres krever til stillingen. Det er ikke tatt med direkte her. Vi valgte å utvide spørsmålene til mer generelt om hva intervjuobjektene ser på som viktige egenskaper til den kategorien av stillinger de hovedsakelig rekrutterer til.

### 4.1 Lav kompleksitet

#### 4.1.1 Viktige egenskaper rekrutteringspersonell ser etter i rekrutteringsprosessen

For å vise hvilke egenskaper rekrutteringskonsulentene som bemanner til stillinger med lav kompleksitet vektlegger, har vi utformet tabellen under. I dette avsnittet med lav kompleksitet tar vi for oss funn fra intervjuobjekt #A, #D, #F, #G og #N, etter hva de svarte på spørsmålene;



«Hva ser du etter som viktige egenskaper hos en kandidat du vurderer å ansette?» og «Hvordan vil du rangere disse egenskapene etter viktighet?»

Egenskapene er rangert etter intervjuobjektets uttalelse, slik at de som kommer først i tabellen blir lagt mest vekt på i rekrutteringsprosessen, til de siste egenskapene ble rangert minst viktig av de viktigste egenskapene.

Tabell 3: Intervjuobjektene rangering av viktige egenskaper i lav-kompleksitetsstillinger

Intervjuobjekt	Viktige egenskaper i rekrutteringsprosessen
#A	Pliktoppfyllende, motivert, kompetanse
#D	Motivert, evnen til å lære seg ting fort, fleksibel og forståelse
#F	Positiv innstilling, punktlig, gode holdninger og pålitelig
#G	Gode holdninger, fleksibel, pålitelig, kvikkhet, reflektert, motivert og lojal
#N	Strukturert, lytte, ta i mot beskjeder, kommunikasjon, pålitelig

Fra tabellen ser vi at egenskapene gode holdninger, pålitelig og motivert går igjen hos de fleste intervjuobjektene. Dette er egenskaper som intervjuobjektene mener er viktige når man skal jobbe med arbeidsoppgaver med lav kompleksitet. Vi ser også at evnen til å lære seg ting fort, kommunikasjon og å være reflektert er egenskaper som verdsettes at kandidater innehar. At kandidater er fleksible er også viktig, spesielt i bemanningsbransjen med korte oppdrag, der kandidater kanskje er på en jobb i et par måneder før oppdraget avsluttes. En fleksibel kandidat kan da brukes til et nytt oppdrag hos en ny kunde. Denne fleksibiliteten er i følge intervjuobjekt #D veldig viktig både for sitt eget arbeidssted og for at kandidaten kan være mest mulig i arbeid. En arbeidssøker som kan tilpasse seg nye miljøer og er fleksibel med arbeidstider er lettere å sette i arbeid, enn en kandidat som er mer rigid på arbeidstider og -dager.

#### 4.1.2 Hvilke verktøy intervjuobjektene bruker i rekrutteringsprosessen

Først stilte vi spørsmål til intervjuobjektene om hvordan rekrutteringsprosessen foregår hos dem, for deretter å høre hvilke verktøy de bruker i rekrutteringsprosessen sin. Oppsummert fra transkripsjonene så starter rekrutteringsprosessen med et salgsmøte med potensielle kunder til bedriften. Der selger de inn sine rekrutteringsverktøy, og kartlegger et behov hos kunden. Deretter utformer de en kravspesifikasjon, som går ut på hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, hvilke arbeidstider og hvordan de ser for seg at kandidaten skal være. Med hvordan de ser for seg at kandidaten skal være, mener de hvilken kompetanse og egenskaper kandidaten må inneha for å beherske stillingen best mulig. Deretter må det utformes en annonse som legges ut via offentlige kanaler, for å tiltrekke seg søkere. De kan også søke etter søkere på andre plattformer som LinkedIn og Jyb. Et annet alternativ er å bruke search teams, som hjelper til å finne riktige kandidater til stillingen på andre plattformer.

Når søkerne har sendt inn CV og søknad, må det en screeningprosess til. Under screeningsprosessen gjennomgår man hvilke søkere som har søkt, hvilken formell kompetanse de har og relevant erfaring til stillingen. Deretter foretas det ofte et telefonintervju. Det er en kortere samtale der man kartlegger litt generell informasjon, før man eventuelt kaller inn til et mer formelt intervju med standardiserte intervjumaler. Hvis et intervju er vellykket, foretas det referansesjekker. Er referansene gode, presenteres kandidaten til kunden, som tar en endelig avgjørelse. Takker kunden «ja» til kandidaten, foretas det et ansettelsesmøte der relevant informasjon gis ut, kontrakten gjennomgås og signeres elektronisk. Rekrutteringsprosessen ender med at kandidaten og kunden signerer kontrakten, og kandidaten starter i jobb hos kunden.



Figur 3: Presentasjon av hvordan en rekrutteringsprosess foregår

---

For å kunne gi et svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål, måtte vi kartlegge hvilke rekrutteringsverktøy som blir brukt når intervjuobjektene skal finne riktig person til jobben de rekrutterer til. I denne sammenheng stilte vi spørsmålet;

«Hvilke verktøy bruker du i rekrutteringsprosessen?»

Intervjuobjekt #A sier at de bruker Finn.no, og andre annonseringskanaler. Deretter har de intervju med standardisert intervjuomal for å vurdere alle på likt grunnlag. Det er her de sjekker og sikrer kvaliteten. Dette gjør de også med referansemaler. Her har de en for de med erfaring, og en annen for kandidater uten erfaring. I tillegg har de personlighetstester, numerisk test og «*utregningstest*» i systemet, men de bruker ikke dette aktivt, forteller intervjuobjekt #A.

Intervjuobjekt #D påpeker at verktøy de bruker er gradering av søkere i CRM-systemet deres, i tillegg til samtaler på telefon, intervju, åpent søk på nettet og stikkprøver på sosiale medier. Han legger til at han ikke er sertifisert for tester eller er bruker av tester.

Intervjuobjekt #F svarer at de har ulike tester dersom kunden deres ønsker det, men at det mest populære rekrutteringsverktøy de har ut mot kunder er video-CV. Da tar de en liten videosnutt av kandidaten, og sender det til kunden slik at de får et bedre bilde av personen. Her får vedkommende muligheten til å presentere seg selv. Andre verktøy de bruker er at de går etter hva som står i kravspesifikasjonen de har utarbeidet i kundemøte i forkant.

Intervjuobjekt #G sier at verktøyene de bruker i rekrutteringsprosessen er en kort telefonsamtale, annonser, intervju og referansesjekk. Han påpeker at han ikke har brukt noen evne- eller personlighetstester. Det siste intervjuobjektet svarer at de har et rekrutteringssystem, et CRM-system, hvor de rangerer søkere etter attraktivitet i screeningprosessen. I tillegg har de et testverktøy som heter cut-e. Dette ligger inne i systemet, og rangerer kandidater ved å gi de en score basert på deres testresultat.



Figur 4: Oversikt over hvilke verktøy intervjuobjektene bruker i rekrutteringsprosessen

For å oppsummere hvilke verktøy rekrutteringspersonell bruker til stillinger med lav kompleksitet, ser vi at de bruker annonser og CRM-system til å gradere søkere, samt telefon- og intervju samtale med kandidater, referansesjekker, og video-CV de sender til kunder. Svært få, kun et intervjuobjekt svarer at de bruker evnetester når kundene ber om det. Resterende intervjuobjekter påpeker at de verken er sertifisert eller bruker av evne- og personlighetstester i rekrutteringsprosessen.

#### 4.1.3 Intervjuobjektene mening om egenskapene de ser etter er et mål på intelligens

Ut fra intervjuene er det interessant å se om intervjuobjektene forstår hvilke egenskaper som inngår i begrepet intelligens, og dermed stilte vi alle intervjuobjektene spørsmålet;

*«Vil du si at noen av de egenskapene du ser etter hos en du skal ansette, som du nevnte tidligere, er med på å indikere intelligensen til kandidaten?»*

Intervjuobjekt #D mener at egenskapene som blir sett etter i rekrutteringsprosessen ikke er et mål på intelligens til alle stillinger, fordi det er hurtig tiltredelse i stillingene og man ikke alltid kan velge etter de som har høyest intelligens. Dessuten er ikke kravene like store til alle stillinger. Dermed mener intervjuobjekt #D det kommer an på situasjonen og tidsbruk om egenskapene direkte måler intelligens.

---

Intervjuobjekt #G mener at egenskapene ikke er et direkte mål gjennom testing, men at man heller tenker gjennom det når man snakker med folk, at de lærer fort. Hun mener det er et spørsmål man snakker litt rundt, om hvor god kandidaten er til å tilegne seg kompetanse. Dermed mener #G at intelligensen indirekte kommer frem gjennom samtaler med kandidaten i rekrutteringsprosessen, i stedet for at egenskapene hun nevnte kan måle kandidatens intelligens.

Intervjuobjekt #N sier «*jeg tenker jo at det er litt intelligens i de fleste egenskaper da, på forskjellige måter*». Intervjuobjektet mener med dette at tester kan måle egenskaper som hvor god man er på å tilegne seg informasjon om ting raskt og hvordan man kan rangere ting, som viser personens intelligens. Videre sier #N at «*Samtidig er det ofte to ytterpunkter da, som sier at du er flink til det ene, men ikke så flink til det andre. Så jeg tror at det er et veldig stort emne, men som regel så måler logisk resonnementstenkning intelligens*», og legger til at det er noe som blir lagt vekt på i rekrutteringsprosessen hos dem.

#### **4.1.4 Personlig mening om verktøyene de bruker er et mål på intelligens**

Under vårt intervju med intervjuobjektene stilte vi, som tidligere nevnt, spørsmål om hvilke rekrutteringsverktøy de bruker. Det er videre interessant for oss å kartlegge om intervjuobjektene mener at disse verktøyene kan være med å måle kandidatens intelligens. I tillegg er det viktig for vår studie å kartlegge hvilken kunnskap de har om dette temaet. For å undersøke dette stilte vi spørsmålet;

*«Mener du at rekrutteringsverktøyene dere anvender måler kandidatens intelligens (enten direkte eller indirekte)?»*

Intervjuobjekt #A sier at den deduktive resonneringstesten de har skal måle hvor godt man presterer på jobben. Videre gir #A et godt illustrerende eksempel når hun rekrutterer lastebilsjåfører;

*«Nå er ikke den testen i utgangspunktet veldig relevant for de jobbene vi har. Er du en god sjåfør, evner du å ha et godt overbilde i trafikken og du klarer å rygge. Rygging kan være ganske komplekst, og er det en person som scorer høyt på de testene så kan det være at han er en flinkere sjåfør. Men man ser jo også at folk som er høyt intelligente også ikke*

*nødvendigvis er en god sjåfør, også når det gjelder å kjøre personbil. Så jeg tror det handler mer om praktisk gjennomførbare ferdigheter og litt evnen til å forstå, mer enn hvor flink man er til å løse komplekse matematiske utregninger».*

Intervjuobjekt #A mener dermed at testene skal måle hvor godt du kommer til å prestere på jobben, men at det ikke er relevant for stillinger med lav kompleksitet i arbeidsoppgavene. Vi stiller et oppfølgingsspørsmål om de egenskapene kan være en del av intelligensbegrepet, og #A svarer at praktisk gjennomførbare ferdigheter og evnen til å forstå ikke er direkte mål på intelligens.

Intervjuobjekt #D mener at verktøyene de anvender er et godt mål på intelligens, og kommer med et eksempel;

*«Hvis man sjekker Facebook, også ser man en person har veldig sterke politiske meninger for eksempel, så kan det være en indikator på intelligens. Det kan det. Andre eksempler er hvordan man legger ut statuser helt til skrivefeil kan vise personens intelligens.»*

Dermed konkluderer #D med at verktøyene de bruker kan avdekke kandidatens intelligens til en viss grad.

Vi stilte samme spørsmål til intervjuobjekt #F, og #F mener at verktøyene de bruker i rekrutteringsprosessen som referansesjekk ikke måler intelligens i spesielt stor grad, fordi man bruker det i alle prosesser. Intervjuobjekt #F sier videre generelt om testing;

*«Testing er noe vi bruker i enkelte eller noen prosesser. Det blir ikke målt i samme grad, det kommer an på hvordan man stiller spørsmålene, og det er ikke aktuelt til helt enkle stillinger som kun krever armer og bein, men jeg synes testing absolutt er et nyttig verktøy.»*

Til stillinger med større krav om kompetanse og ferdigheter synes #F at testing har større effekt.

Intervjuobjekt #N forteller at de har en type personlighetstest og en evnetest. Evnetesten går på det verbale og logisk resonnement. Disse tre mener intervjuobjekt #N måler en liten type av intelligens, uten at man skal stole så alt for mye på det. Ellers sier hun;

---

*«Bare det at de sender inn en søknad, at vi graderer CV, at vi tar et intervju, det vil jeg vel ikke si at måler noe særlig intelligens. Ellers, man kan jo si at, har personen klart å skrive riktige datoer, har personen sendt på riktig annonse, har han klart å skrive fødselsdatoen riktig, ja, da er jo det også en type intelligens da.»*

Intervjuobjekt #N sier videre at de som bruker evnetester på arbeidsplassen har alt for lite kunnskap om det. #N har holdt på med andre tester tidligere, men er usikker på hvordan testene skal brukes og i hvilken sammenheng. Hun er også usikker på hvilke parametere man skal se på, og at det er det som gjør at #N føler at testene ikke sier så mye. Intervjuobjekt #N sier at mer oppmerksomhet og opplæring i bruk av testing kan bedre forståelsen og øke frekvensen av tester. #N avslutter med *«Hos oss er det frivillig. Alle har mulighet til å gjøre de testene hvis man ønsker det, men det er ingen stillinger der det er, holdt på å si, et krav om at de skal brukes».*

#### **4.1.5 Tanker om hva intelligens er, og hvorvidt det er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner**

For å finne ut hva intervjuobjektene tenkte om kognitive evners betydning for fremtidige jobbprestasjoner, stilte vi i andre halvdel av intervjuet spørsmålet;

*«Forskning tyder på at generell intelligens er en av de viktigste, noen forskere peker på at det til og med er den aller viktigste egenskapen for å predikere jobbprestasjoner - hva tenker du om det?»*

Basert på dette spørsmålet, samt diverse oppfølgingsspørsmål, prøvde vi å finne ut hvordan respondentene selv definerte intelligens og i hvilken grad intelligens ble vektlagt i rekrutteringsprosessen hos intervjuobjektet. Andre ting vi ville ha svar på var hvorvidt de ville vektlagt intelligens annerledes dersom de hadde rekruttert til arbeid innenfor andre bransjer med en annen grad av kompleksitet, og i hvilken grad de generelt anser intelligens som viktig for å predikere fremtidige jobbprestasjoner.

##### **4.1.5.1 Hvordan intervjuobjektene oppfatter begrepet intelligens**

Funnene fra rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med lav grad av kompleksitet, viser for det første i stor grad at respondentene er forholdsvis enige om hva

intelligens er. Intelligens ble i stor grad sett på som en egen egenskap som ikke nødvendigvis hadde stor betydning for andre egenskaper som motivasjon og pålitelighet. Intervjuobjekt #A uttalte for eksempel at han tenkte om intelligens;

*«Ikke i utgangspunktet at pålitelighet og lojalitet har noe med intelligensen din å gjøre, men heller personligheten din å gjøre om du er en lojal person og hvordan du er oppdratt egentlig. Mer miljø enn intelligens.»*

Videre definerte ikke alle objektene direkte hva de mente med intelligens, men de som gjorde det mer tydelig så på intelligens som hvordan en effektivt kunne løse problemer. Intervjuobjekt #A uttalte at;

*«...jeg tror hvis du er en intelligent person så kan man se flere muligheter og være mer løsningsorientert enn det enkelte andre er...»*

Intervjuobjekt #D uttalte at;

*«Jeg kan tenke meg intelligens i jobbsammenheng er å finne en effektiv måte å løse problemer på...»*

Intervjuobjekt #N uttalte at intelligens som oftest var;

*«...et mål på logisk resonnementstenking. Hvordan man kan tilegne seg informasjon, ting raskt, hvordan man kan rangere ting...»*

#### **4.1.5.2 Hvordan intervjuobjektene vektlegger intelligens under rekrutteringsprosessen**

For det andre ga intervjuene svar på spørsmål om i hvilken grad intervjuobjektene selv vektla intelligens under rekrutteringsprosesser. Intervjuene viste at intelligens til en viss grad ble vektlagt av nærmest alle. De fleste var imidlertid tydelig på at det ikke var det første de tenkte på, men at det var en del av en helhetsvurdering. Intervjuobjekt #D vektla intelligens under rekrutteringsprosessen, og uttalte at intelligens var utelukkende positivt. Intervjuobjekt #F svarte også «ja» på at hun vektla intelligens, men at holdninger var viktigere og at intelligens heller var noe hun hadde i bakhodet. Intervjuobjekt #G tenkte indirekte på intelligens under intervjuene med de forskjellige kandidatene. Intervjuobjekt #N så på



---

intelligens som en del av en helhet, der intelligens skulle bli vektlagt sammen med utdanning, tidligere erfaring, referanser og personlighetstype. Et unntak var imidlertid intervjuobjekt #A, som uttalte at;

*«Og jeg mener i alle fall at en motivert kandidat, for dette yrket, er minst like viktig.»*

#### **4.1.5.3 Hvorvidt intervjuobjektene ville vektlagt intelligens annerledes dersom de rekrutterte til mer/mindre komplekse stillinger**

Videre viste intervjuene vi har foretatt at respondentene så på kompleksitet som en avgjørende faktor for i hvilken grad de vektla intelligens i rekrutteringsprosessen. Samtlige av intervjuobjektene som arbeidet med å rekruttere kandidater til arbeid med lav kompleksitet svarte bekreftende på at intelligens ville være viktigere dersom arbeidet hadde en mer utfordrende grad av kompleksitet. Intervjuobjekt #A uttalte at dette hadde sammenheng med at mer komplekse jobber krevde at man var mer reflektert og gjennomtenkt. Videre anførte intervjuobjekt #G og #N at det var viktig å ta hensyn til hvilken type jobb det var snakk om. Intervjuobjekt #N ga i denne sammenheng et eksempel på spørsmål om hvorvidt intelligens var viktigere i enkelte sektorer av høyere kompleksitet;

*«Jeg tenker at i noen typer jobber så er det viktig, for eksempel hvis du skal lede strategisk eller hvis du skal jobbe med en PC...»*

#### **4.1.5.4 Hvorvidt intervjuobjektene anser intelligens som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner**

Vi ønsket også under intervjuene å få svar på hva intervjuobjektene tenkte om påstanden at intelligens er den viktigste egenskapen til å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Svarene vi fikk på dette var i større grad varierte enn hva vi fikk fra de tidligere nevnte emnene. Intervjuobjekt #D var svært positiv til påstanden, og uttalte;

*«Jeg tror det kan stemme veldig godt. Jeg kan tenke meg intelligens i jobbsammenheng er å finne en effektiv måte å løse problemer på og det er jo ofte derfor man ansetter. For at folk skal gjøre oppgaver, så jeg tror at det stemmer veldig godt.»*

Intervjuobjekt #A var også positiv, og tenkte i utgangspunktet at det kan være en fin måte å måle på. Samtidig vektla intervjuobjekt #A også i stor grad motivasjon, og mente at det kunne være like viktig. Intervjuobjekt #F mente at testing ville være et godt verktøy, men hadde ikke ellers så mange tanker rundt dette. Intervjuobjekt #G følte at gjennomsnittlig intelligens var fint i de fleste typer jobber, men at det ikke nødvendigvis var nødvendig med eksepsjonelt bra intelligens. Intervjuobjekt #N var opptatt av at det var et stort spørsmål om man er født med intelligens eller om en kunne trene den opp, og konkluderte med at man kan bruke intelligens som et supplement.

#### **4.1.6 Intervjuobjektene tanker om omfang, fordeler og ulemper av bruken av IQ-tester**

Under intervjuene var vi også interessert i å finne ut i hvilken utstrekning intervjuobjektene subjektivt oppfattet at IQ-tester blir anvendt i rekrutteringsprosesser i dag. Herunder ønsket vi å få et innblikk både i intervjuobjektene oppfatning av hvor utbredt slike tester er i dag, i tillegg til at vi var interesserte i å vite hvorvidt bedriftene som bemanningsbyråene rekrutterer til er opptatte av at de tilbyr slike tester som en del av rekrutteringsprosessen. Videre ønsket vi også å få svar på hva respondentene anså som fordeler og ulemper ved anvendelse av IQ-tester i rekrutteringsprosessen. For å få svar på disse spørsmålene var det tre spørsmål vi stilte som hadde betydning;

*«Har du inntrykk av at mange bedrifter bruker IQ-tester i dag?»*

*«Hvilke fordeler ser du ved bruk av IQ-tester i rekrutteringsprosessen?»*

*«Hvilke ulemper/utfordringer ser du ved bruk av IQ-tester i rekrutteringsprosessen?»*

Basert på svarene vi fikk, i tillegg til flere oppfølgingsspørsmål, har vi fått kjennskap til hva intervjuobjektene oppfatter som omfanget av bruken av IQ-tester i dag, og hvilke fordeler og ulemper anvendelse av slike tester fører med seg.

#### 4.1.6.1 Omfang av bruken av IQ-tester

Vi vil først presentere funnene vi har gjort vedrørende tanker intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med lav kompleksitet hadde angående omfanget av bruken av IQ-tester i dag. Hovedmomentene som fremgår av intervjuene er presentert i tabellen under. Tabellen er ment som en oppsummering for å gi et klarere bilde av subjektive forskjeller.

Tabell 4: Intervjuobjektene inntrykk av bruk av evnetester i samfunnet i dag

Intervjuobjekt	Har du inntrykk av at mange bedrifter bruker IQ-tester i dag?
#A	Ja, stort inntrykk av det. I alle fall de største firmaene.
#D	Ja, flere og flere bruker det, og det blir mer og mer allmenn akseptert.
#F	Ja, mye mer brukt enn da respondenten selv startet for 3 år siden.
#G	Ja.
#N	Ja, mener at det blir mer og mer vanlig, særlig i større bedrifter.

Fra tabellen ser en klart at alle respondentene har et inntrykk av at IQ-tester blir mer og mer vanlig i dagens samfunn. Verdt og merke seg er det også at intervjuobjekt #A og #N peker på at særlig større bedrifter velger å anvende slike tester. Videre forteller også flere av intervjuobjektene hvorvidt kundene til bemanningsbyråene spesifikt spør etter denne typen tester. Intervjuobjekt #D uttaler at det for det meste kun blir brukt som et «*selling point*» fra bemanningsbyrået selv. Intervjuobjekt #F har imidlertid et inntrykk av at flere bedrifter i dag ønsker at IQ-tester benyttes under rekrutteringsprosessen, og uttaler om IQ-tester;

«Så jeg får inntrykk av at det er flere og flere bedrifter som ønsker å benytte seg av dette verktøyet i tillegg til det intervjuet man gjennomfører, og referansesjekk da.»

Intervjuobjekt #N bygger opp både det intervjuobjekt #D og #F uttaler, og ga uttrykk for at IQ-tester ofte er et salgsmoment for selgerne i deres bedrift. Hun legger til at det også er en del bedrifter som krever slike tester i dag. Intervjuobjekt #N uttaler;

*«Det er jo noen bedrifter som vet at vi har det, og som krever at vi skal ha det. Men ellers er det sånn at de som selger inn oppdragene, selgerne, kanskje sier at «ja, vi har også mulighet til å ta disse testene.»*

#### 4.1.6.2 Fordeler ved bruk av IQ-tester

Videre stilte vi intervjuobjektene spørsmål om hva de så på som fordelene ved å utføre IQ-tester i dag. Hovedfunnene fra undersøkelsen blant rekrutterere som rekrutterer til lav-kompleksitetsjobber er presentert i tabellen under, og viser de viktigste momentene respondentene pekte på under intervjuet.

*Tabell 5: Intervjuobjektene syn på fordeler ved bruk av IQ-tester*

Intervjuobjekt	Hvilke fordeler ser du ved bruk av IQ-tester?
#A	God pekepinn på hvor flink en person kan være, en god indikator, både på verbale og numeriske tester. Tidsbesparende for å luke ut de beste kandidatene. Utelukker fallgruver.
#D	Kan avdekke hvem du er som person og hvordan du opptrer i forskjellige situasjoner.
#F	Kunne underbygge referanser og intervju hvis man gjennomfører en evnetest. Et godt tilleggsverktøy.
#G	Med på å få et helhetsinntrykk av en kandidat. Kan brukes på slutten av prosessen for å få en bekreftelse på det inntrykket du har. En formell bekreftelse.
#N	Gi et godt helhetsbilde sammen med intervju og referanser. Testene bekrefter det man har på papiret. Fjerner magefølelsen.

---

Fra tabellen ser en et tydelig mønster at intervjuobjektene oppfatter det som positivt at IQ-tester kan være med som en del av en helhetsvurdering når en vurderer ulike kandidater. Både intervjuobjekt #F, #G og #N gir uttrykk for at IQ-tester kan anvendes i slutten av prosessen, der den kan fungere som en slags bekreftelse på det en allerede har funnet ut om kandidaten, gjennom intervju og referanser. Intervjuobjekt #A gir uttrykk for at IQ-tester kan være en god indikator eller pekepinn på hvor flink en kandidat er, men spesifiserer ikke hvorvidt dette burde bli foretatt tidlig eller sent i rekrutteringsprosessen. Intervjuobjekt #A utdypet også forskjellen mellom verbale og numeriske evnetester, og ga uttrykk for at hva man oppnår på slike tester kan være en god indikator for hvilken type jobb man burde søke. Intervjuobjekt #A viste også til at IQ-tester kunne være en god måte å unngå fallgruver som man har i rekruttering, som førsteinntrykk og «halo-effekten».

Poenget vedrørende at IQ-tester kan underbygge tidligere antagelser blir utdypet av intervjuobjekt #N, som mener at slike tester vil kunne gjøre prosessen mer objektiv og minske betydningen av rekrutteringspersonells «magefølelse». Intervjuobjekt #N utdyper;

*«Jeg tenker vel at det... i kombinasjon med intervju og referanse kan gi et veldig bra helhetsbilde. Man kan si at man har en bra eller dårlig magefølelse, men jeg mener at det ikke er noe som heter magefølelse. Det skal basere seg på erfaring, utdanning, tester, intervju, referanser... sammen da. Og da tenker jeg de testene bekrefter det man har på papiret.»*

### 4.1.6.3 Ulemper ved bruk av IQ-tester

Videre stilte vi intervjuobjektene spørsmål om hva de oppfatter som ulemper eller utfordringer ved å utføre IQ-tester i dag. Hovedfunnene er presentert i tabellen under, og viser de viktigste momentene intervjuobjektene pekte på under intervjuet.

*Tabell 6: Intervjuobjektene syn på ulemper og utfordringer ved bruk av IQ-tester*

Intervjuobjekt	Hvilke ulemper/utfordringer ser du ved bruk av IQ-tester?
#A	Legger for mye vekt på IQ-tester, glemmer andre egenskaper ved kandidaten. Kan potensielt være uheldig hvis en velger kandidater som er mindre motiverte.
#D	Kan kanskje generaliseres for mye, personer med særinteresser kunne fungert veldig bra i jobber de ikke får. Må være forsiktig med å generalisere og tro at en slik test passer i alle jobber.
#F	Andre faktorer som at en er sliten, blir forstyrret eller annet kan gi et feil resultat. Kan være utfordrende hvis resultatet er et annet enn det man hadde trodd om en kandidat.
#G	Forstyrrelser kan gi ikke-valide resultater og føre til at en går glipp av gode kandidater. Burde derfor bli tatt sent i prosessen, slik at en ikke går glipp av gode kandidater. Viktig at en ikke ser bort i fra andre kvaliteter.
#N	For lite kunnskap rundt hvordan en skal tolke resultater. Kandidater kan bli usikre, og lure på hvorfor de skal ta tester.

Fra tabellen ser en at de ulike intervjuobjektene hadde til dels varierende oppfatninger av hva ulempene eller utfordringene ved å utføre IQ-tester er. Et gjentakende mønster er imidlertid at flere av objektene mener at IQ-testene kan bli vektlagt i for stor grad. Både intervjuobjekt #A, #D og #G uttrykte at dette kunne være en betydelig utfordring ved anvendelse av IQ-tester i rekrutteringsprosessen. Samtidig uttrykker også intervjuobjekt #N at det kan være problematisk for rekrutterere dersom en har for lite kunnskap om testene. Intervjuobjekt #D

uttrykker at et problem kan være at en generaliserer testene for mye. Han mener at man burde ta hensyn til at ulike kvaliteter er tilpasset ulike typer arbeid, og en vil følgelig kunne få problemer dersom en vektlegger IQ-tester i for stor grad. Dette uttrykker intervjuobjekt #D slik;

*«Man skal være litt forsiktig på å generalisere en sånn test, at det passer i alle jobber. Man kan jo i verste fall gjøre det dårlig på sånn test, men kunne ha fungert veldig bra i jobben fordi man kanskje har en særinteresse som passer i jobben. Det kan kanskje generaliseres litt for mye.»*

Videre uttrykker både intervjuobjekt #F og #G at selve prosessen kan være en utfordring ved utførelse av IQ-tester. Begge intervjuobjektene mente at man kunne få ikke-valide svar dersom kandidaten enten er sliten under testen, eller dersom noe annet uforutsett skulle skje under testen som gjør at kandidaten blir distraheret. Intervjuobjekt #G eksemplifiserer dette;

*«At du kan gå glipp av gode kandidater fordi jeg tenker det er mye som spiller inn hvordan man gjør det på en intelligenstest. Man kan svare og få et ikke-valid svar basert på hva som skjer rundt kandidaten da. Det er synd om man mister gode kandidater basert på at de kanskje fikk en telefon under intelligenstesten eller lignende, som gjør at de blir silt ut ut i fra det.»*

Hovedpoengene intervjuobjektene fremla som utfordringer vedrørende bruken av IQ-tester dreier seg med andre ord om hvor tungt testene skal vektlegges, og hvordan prosessen rundt testene gjennomføres.

## 4.2 Middels kompleksitet

### 4.2.1 Viktige egenskaper

Under har vi samlet meningene til intervjuobjektene, som bemanner og rekrutterer til stillinger med middels kompleksitet, om hvilke egenskaper de ser etter hos kandidater. Egenskapene er rangert etter hvilke egenskaper de vektlegger mest, til hvilke egenskaper de vektlegger mindre av de viktige egenskapene de svarte på i intervju spørsmålet, se delkapittel 4.1.1. Spørsmålet vi stilte under intervjuene er identiske med de vi stilte under lav kompleksitet. Intervjuobjektene som rekrutterer til middels kompliserte stillinger var #C, #E, #M, #O og #P.

*Tabell 7: Intervjuobjektene rangering av viktige egenskaper til stillinger med middels kompleksitet*

Intervjuobjekt	Viktige egenskaper i rekrutteringsprosessen
#C	Pliktoppfyllende, serviceinnstilt, ordentlig, gode kommunikasjonsevner, utadvendt, tålmodig, stabil person, tidligere erfaring og medmenneskelige evner
#E	Effektiv, resultatorientert, fleksibel, samvittighetsfull, pålitelig, punktlig og ordentlig
#M	Initiativrik, engasjert, pålitelig, presis og aktiv
#O	Motivert, pålitelig, omgjengelig, formulerer seg godt skriftlig og muntlig, god kommunikasjon, strukturert, og innehar de kunnskaper og ferdigheter som trengs i stillingen
#P	Evnen til å sette seg inn i nye ting, evnen til å lære nye ting, erfaring og oppegående

I tabellen over ser vi at pliktoppfyllende og pålitelighet går igjen som fellesnevner i intervjuobjektene svar. De ser også etter kandidater som er motiverte, har gode kommunikasjonsevner, og innehar relevante ferdigheter og erfaring. Dette mener de fleste



---

intervjuobjektene vi har intervjuet, er viktige egenskaper for kandidater som skal utføre arbeidsoppgaver av middels kompleksitet. Pliktoppfyllende, presis og punktlig går mye ut på det samme. Det handler om å kunne regne med kandidaten, og at personen møter opp og utfører de oppgavene den blir satt til på arbeidsplassen. Evnen til å sette seg inn i nye ting og å lære nye ting, blir også sett på som viktige egenskaper hos flere av intervjuobjektene.

#### **4.2.2 Verktøy som anvendes i rekrutteringsprosessen**

I likhet med lav kompleksitet, startet vi med å stille intervjuobjektene spørsmål om hvordan intervjuprosessen deres foregår. Kort fortalt foregår den til dels likt som i delkapittel 4.1.2, det eneste som skiller seg ut er at det kunne være flere intervjuer, og også økt fokus på formell kompetanse hos de aktuelle kandidatene.

Av rekrutteringsverktøy intervjuobjektene bruker til middels kompliserte stillinger, uttrykte samtlige intervju og referansesjekker. Intervjuobjekt #C fortalte at hun bruker evnetester til stillinger som krever litt mer kompetanse og tallforståelse. Når intervjuobjekt #C rekrutterer til teamlederstillinger, tar de personlighetstester for å se om kandidatene passer til en viss ønsket profil. Intervjuobjekt #C sier «*Da har kunden satt sammen en profil, også ønsker de at man finner en matchprofil basert på deres egenskaper for å se om det matcher*». Hun legger også til at hvis hun rekrutterer til stillinger der hovedfokus er kommunikasjon, i for eksempel kundeservicestillinger, har de evnetester spesifikt rettet mot det.

Intervjuobjekt #E ramser opp de ulike verktøyene de bruker, og forteller at de foretar personlige intervjuer, referansesjekker, telefonintervjuer, Skype, personlighetstester, evnetester og ferdighetstester. Intervjuobjekt #M samstemmer mye med #E, og nevner annonser, intervju, referansesjekk, LinkedIn Search, Finn.no, personlighetstester og numeriske tester som verktøy de bruker. Han sier at i de mer krevende jobbene innenfor kundeservice så kan scoren på de nevnte testene komme til å bli mer avgjørende for hvilken kandidat som får jobben. Han anfører videre at det ikke er alle kandidater som testes. Det kommer an på ønsket fra kunden og kompleksiteten til den aktuelle jobben.

Intervjuobjekt #O nevner kravspesifikasjon, annonse, Jyb, LinkedIn, telefon, intervju, referansesjekk og personlighetstester som ligger inne i systemet som verktøy som brukes i rekrutteringsprosessen, for å finne og rangere aktuelle søkere. Intervjuobjekt #O sier videre at testene som ligger inne i systemet er personlighetstester, en evnetest og en verbal

resonneringstest som går på logiske resonnementsevner. Intervjuobjekt #P nevner intervjuer og referansesjekk som verktøy for å kvalitetssikre kandidater før de sendes videre på intervju hos den aktuelle oppdragsgiveren.

#### **4.2.3 Intervjuobjektens mening om egenskapene de ser etter er et mål på intelligens**

Vi stilte de samme spørsmålene til intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med middels kompleksitet som vi gjorde under lav kompleksitet, og ville høre om de mener egenskapene de vektlegger er mål på intelligens. Intervjuobjekt #C er enig i at egenskapene de ser etter er mål på intelligens, og at det spesielt gjelder i forhold til karakterer, at det gjenspeiler en form for «*smarthet*».

Intervjuobjekt #E er uenig i at de nevnte egenskapene er et mål på intelligens, og mener heller at verktøyene de bruker kartlegger kandidatens intelligens bedre. Det er fordi de bruker evnetester for å avdekke generell intelligens, og «*det avdekker intelligens bra fordi det har høy validitet*», konkluderer intervjuobjekt #E med.

Intervjuobjekt #M og #O er enig i at egenskapene de ser etter er mål på intelligens.

Intervjuobjekt #M sier at;

*«Det går på å være initiativrik, det handler om å se muligheter, se løsninger, se hva som er det neste og hva som burde gjøres. Og, det krever jo et visst tankesett man har av sin natur i sitt hode, samt det å være engasjert og bidra.»*

Intervjuobjekt #M mener at disse egenskapene direkte er med på å måle kandidatens intelligens. Intervjuobjekt #O svarer også «*ja*» når vi stiller spørsmålet, men sier også at hun ikke kan nok om feltet til å gi en bastant uttalelse på det. Intervjuobjekt #O sier at hun har inntrykk av at de som har gode holdninger til ting her i livet, at man generelt er fornuftig, det forbinder intervjuobjekt #O med intelligens. Intervjuobjekt #P sier;

*«Når jeg rekrutterer så måler egenskapene jeg ser etter indirekte intelligens. Jeg ser etter evnen til å lære seg nye ting, men ellers tror jeg ikke man ser sammenhengen mellom å være en god i yrket sitt når det er praktiske yrker. Jeg tror personen må ha andre styrker også for å bli god i jobben sin.»*

---

Med dette utsagnet så mener intervjuobjekt #P at intelligens er viktigst i teoretiske yrker, og legger videre til at viktigheten av intelligens øker med kompleksiteten av arbeidsoppgavene.

#### **4.2.4 Mener intervjuobjektene at rekrutteringsverktøyene de anvender er et mål på intelligens?**

Som nevnt tidligere under 4.1.4, vil vi nå se på om intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med middels kompleksitet, mener at verktøyene de anvender i rekrutteringsprosessen deres er et direkte mål på intelligens.

Intervjuobjekt #C mener at personlighetstesten de har ikke er et mål på kandidatens intelligens, fordi *«der går det mer på hvordan man er som person, og hvordan man reagerer i forskjellige situasjoner på jobb»*. Videre reflekterer #C litt rundt det og sier *«Ja, det kan jo på en måte reflektere litt intelligens, om man gjør noe lurt. Men jeg vil si at logisk tenkning og tallforståelse går mer på intelligens»*.

Intervjuobjekt #E mener at IQ-tester måler intelligens bra, fordi det har til hensikt å måle den generelle intelligensen til mottakeren av testen, og det har påvist høy validitet. Intervjuobjekt #E mener det er et effektivt seleksjonsverktøy i screeningprosessen.

Intervjuobjekt #M forteller at sin personlige mening er at intelligens ikke har noe spesiell betydning, og sier;

*«Jeg synes at det er væremåten, og selve inntrykket man får av et intervju som videre da bekreftes i noen positiv grad av referanse, i form av at personen står på og har utrettet gode resultater hos den aktuelle bedrift. Jeg mener det er det som teller, og at en rekrutteringsprosess ikke skal avgjøres basert på numeriske tester og hvor rask du er i hodet til å se et mønster.»*

Intervjuobjekt #O spesifiserer at det viktigste for en kandidat er at personen innehar riktig kompetanse og ferdigheter for stillingen, og at det er vanskelig å måle med mindre man aktivt bruker personlighetstester og evnetester. Intervjuobjekt #O sier også at de har evnetester for logisk resonnement, der det går på hvor raskt man besvarer spørsmål, men synes det er synd at de ikke har fått god nok innføring i bruken av testverktøy på jobb. Intervjuobjekt #O legger videre til at det inntrykket hun har er at de kandidatene som har

scoret bra på slike tester, er kandidater som allerede har høytstående stillinger og er dyktige folk. Hun er også enig i at intelligensen blir gjenspeilet fra testene til hvor godt man presterer i yrket sitt videre. Intervjuobjekt #O kommer med et eksempel;

*«Vi hadde en rekrutteringsprosess inne nå tidligere i vinter, og da var det ønskelig fra kunden sin side at vi skulle måle kandidatene, at vi skulle gjennomføre en ønskelig score på kandidatene på ulike personlighetstester og evnetester. Da skulle de befinne seg innenfor en søyle innenfor en egenskap hvor du scorer enten høyt eller lavt på den egenskapen. Da var det en nei/rød sone og en ja/grønn sone, samtidig som det var en sånn gråsoner, for å forenkle det litt. Da skulle vi bruke den aktivt, men i og med at vi ikke hadde god nok opplæring i det testverktøyet som også var relativt nytt, så ble det litt sånn halvveis. For vi testet de, men egentlig var det bare sjefen min som visste hvordan vi skulle tolke resultatene. Da var intelligens en del av dette, og jeg mener at det måler intelligens bra, men det hjelper ikke hvis man ikke har fått opplæring i å lese av resultatene.»*

Intervjuobjekt #P var tidlig i intervjuet klar på at de kun brukte telefon, intervju og referansesjekker for å finne ut om kandidaten er aktuell for stillingen. #P sier at han ikke tror det er noen sammenheng mellom intelligens tester og jobbprestasjoner i praktiske yrker. Han mener det heller handler om andre egenskaper som ikke har med intelligens å gjøre. I tillegg nevner han tid og kostnader som årsaker til at de ikke anvender slike verktøy. Av andre årsaker nevner han at tilbudet av den type kandidater de rekrutterer er liten, mens etterspørselen er stor, og dermed «*slipper vi på en måte unna*» slik testing.

For å oppsummere ser vi at det er delte meninger fra intervjuobjektene om verktøyene de anvender i rekrutteringsprosessen måler intelligens og kognitive evner. De fleste er skeptisk til testing som verktøy, mye fordi de ikke har nok kunnskap. Andre mener det er et godt mål på intelligens, fordi det er påvist høy validitet.

#### **4.2.5 Intervjuobjektens tanker om hva intelligens er, og hvorvidt det er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner**

For å finne svar på hva rekrutteringspersonell, som rekrutterer kandidater til stillinger av middels kompleksitet, tenkte om kognitive evners betydning for fremtidige jobbprestasjoner, gikk vi frem på tilsvarende måte som hva som ble presentert under lav kompleksitet. Ved å

---

stille intervjuobjektene diverse spørsmål prøvde vi å få svar på hvordan de selv definerte intelligens og i hvilken grad intelligens ble vektlagt under rekrutteringsprosessen hos dem. I tillegg stilte vi spørsmål om hvorvidt de ville vektlagt intelligens annerledes dersom de hadde rekruttert til arbeid innenfor andre bransjer med en annen grad av kompleksitet, og i hvilken grad de generelt anser intelligens som viktig for å predikere fremtidige jobbprestasjoner.

#### **4.2.5.1 Hvordan intervjuobjektene oppfatter begrepet intelligens**

Respondentene definerte intelligens i stor grad som evnen å raskt ta til seg ny kunnskap, eller hvor raskt en lærer seg ting. Både intervjuobjekt #C, #E og #P beskrev spesifikt intelligens som hvor raskt man tar nye ting. Intervjuobjekt #E utdypet dette;

*«Ta nye situasjoner, sette seg inn i ting fort, være fleksibel og følge med på det som skjer i tiden. At man lettere kan, det stilles jo ganske høye krav til alle i arbeidslivet, og det kommer nye ting og hele tiden nye situasjoner, så å angripe det på en bra måte og ta det fort.»*

#### **4.2.5.2 Hvordan intervjuobjektene vektlegger intelligens under rekrutteringsprosessen**

Intelligens ble i forholdsvis ulik grad vektlagt under rekrutteringsprosessene de ulike intervjuobjektene utførte. Intervjuobjekt #C anvendte intelligens i noen grad indirekte gjennom i hvilken grad kandidaten ble oppfattet som intelligent under intervjusamtaler. Samtidig så var ikke dette noe intervjuobjekt #C aktivt målte under rekrutteringsprosessen. Intervjuobjekt E ga uttrykk for at intelligens var noe han prøvde å være bevisst på, og at intelligens var en egenskap som ble sett etter under prosessen med innhenting av informasjon og annen jobb i forkant. Intervjuobjekt #M vektla i liten grad intelligens, og så heller etter personer som var gode til å kommunisere, hyggelige, ordentlige, effektive og initiativrike. Væremåten på intervjuet og referanser ble vektlagt sterkere enn intelligens, av intervjuobjekt #M. Intervjuobjekt #O vektla ikke intelligens direkte under rekrutteringsprosessen, men vurderte hele bildet der intelligens var en delfaktor. Intervjuobjekt #P så på intelligens som «*ekstremt viktig*», og vektla hvor raskt man tar til seg nye ting i stor grad.

#### **4.2.5.3 Hvorvidt intervjuobjektene ville vektlagt intelligens annerledes dersom de rekrutterte til mer/mindre komplekse stillinger**

Et annet viktig funn fra intervjuene var at intervjuobjektene stort sett var samstemte i at arbeidets kompleksitet var avgjørende for hvorvidt intelligens var en viktig faktor i rekrutteringsprosessen. Intervjuobjekt #C ga ikke et klart svar på hvorvidt kompleksitet var avgjørende, men samtlige av de andre respondentene som rekrutterte til middels komplekse stillinger svarte bekreftende på dette. Intervjuobjekt E svarte i forhold til intelligens at;

*«At det er enda høyere validitet ved høyere kompleksitet, vil jeg tro...»*

Intervjuobjekt #P mente videre at det ville være problematisk med for intelligente personer i lav-kompleksitetsyrker da de ville kreve flere utfordringer.

#### **4.2.5.4 Hvorvidt intervjuobjektene anser intelligens som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner**

Videre viste intervjuene at respondentene var til dels enige i at intelligens er en viktig egenskap i å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Samtidig viste intervjuene at ikke alle var overbevist om at intelligens var den aller viktigste egenskapen, og intervjuobjekt #M uttrykte mest skepsis til påstanden. Intervjuobjekt #M var imidlertid enig i at intelligens ville være viktigere i en bransje preget av mer utfordrende kompleksitet. Intervjuobjekt #C, #E, #O og #P var alle enig i at det var sannhet i påstanden om at intelligens er den viktigste egenskapen i å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Det ble også tatt visse forbehold. Intervjuobjekt #C uttrykte at;

*«Har du bra intelligens så har du gode forutsetninger for å lykkes i ganske mange roller.»*

Ettersom samtlige, bortsett fra intervjuobjekt #C, hadde uttrykt at kompleksitet var avgjørende for hvorvidt intelligens har betydning under rekrutteringsprosessen, var dette noe som ble trukket frem av flere i diskusjonen av hvorvidt intelligens var den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Intervjuobjekt #O la også stor vekt på holdninger, og svarte følgende om påstanden;

*«Jeg tror nok det er en del sannhet i det, men så kommer det jo an på jobben. Også... nå kan jeg ikke nok om det med intelligens, jeg har ikke studert meg opp på feltet. Jeg har lært litt*

*kort om det som så mange andre ting, men jeg tror også at holdninger er vel så viktige for hvordan man presterer på jobb, og det at man har... jeg tror det er relativt viktig at man har en relativt smart person, som er relativt intelligent til det en må være intelligent på da i stillingen man er i. Men utover det så tror jeg det er vel så viktig hvilke holdninger man har, altså hvordan man, eh, tenker og føler rundt stillingen, at man ønsker å lære i stillingen, at man står på... ja, at man har gode holdninger i livet da til det man skal gjøre.»*

#### **4.2.6 Intervjuobjektene tankes om omfang, fordeler og ulemper av bruken av IQ-tester**

For å få kjennskap til tankene intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med middels kompleksitet hadde angående omfanget av bruken av IQ-tester i dag, samt fordeler og ulemper ved å anvende slike tester, gikk vi frem på tilsvarende måte slik det er beskrevet under lav kompleksitet.

##### **4.2.6.1 Omfang i bruken av IQ-tester**

Vi vil nå først presentere svarene vi har fått angående intervjuobjektene mening om omfanget av bruken av IQ-tester blant bedrifter i dag. Hovedfunnene fra undersøkelsen blant intervjuobjektene som rekrutterer til middels-kompleksitetsjobber er presentert i tabellen under;

Tabell 8: Intervjuobjektene inntrykk av omfanget av IQ-tester i dag

Intervjuobjekt Har du inntrykk av at mange bedrifter bruker IQ-tester i dag?	
#C	Inntrykk av at testing er mye brukt som indikasjon for å se om man passer til jobben.
#E	Ja, inntrykk av at det går i retning av at stadig flere anvender IQ-tester.
#M	Veldig inntrykk av at mange bruker IQ-tester i dag.
#O	Inntrykk av at det er litt omdiskutert.
#P	Ja, inntrykk av at veldig mange anvender slike tester i dag.

Fra tabellen ser man at stort sett alle intervjuobjektene har et inntrykk av at IQ-tester blir anvendt i stor grad under rekrutteringsprosesser i dag. Intervjuobjekt #O er den eneste respondenten som ikke gir et klart svar på om IQ-tester blir anvendt i stor utstrekning i dag, men fokuserer heller på at emnet virker å være noe omdiskutert. Både intervjuobjekt #C og #P trekker frem egne erfaringer fra da de nylig har vært jobbsøkende, hvor de har måttet gå gjennom ulike evnetester. Intervjuobjekt #P påpeker at det er særlig vanlig innenfor kontorstillinger, hvor det gjerne blir brukt som selekteringsverktøy før et intervju. Intervjuobjekt #E uttrykker også at innenfor bedriften han arbeider i så testes alle som skal ansettes internt i bedriften, i både evne-, ferdighets- og personlighetstester.

Angående hvorvidt kundene til de ulike respondentene selv spør etter slike tester, er det en større variasjon. Intervjuobjekt #C opplevde det slik at det ikke er så mange av kundene som ønsker at kandidatene skal testes. Intervjuobjekt #P var enig med #C, og uttalte at det var lite etterspurt innenfor den bransjen intervjuobjekt #P rekrutterer til. Intervjuobjekt #E hadde imidlertid et inntrykk av at stadig flere bedrifter etterspurte slike tjenester, og uttalte at det hadde noe med bransjen å gjøre;



«Flere og flere. Flere og flere, er det. I alle fall innenfor området jeg jobber. Kundeservice merker man det mer og mer, blir mer etterspurt. Lager og produksjon - ikke så veldig mye.»

#### 4.2.6.2 Fordeler ved bruk av IQ-tester

Videre stilte vi intervjuobjektene spørsmål om hva de så på som fordelene ved å utføre IQ-tester. Hovedfunnene fra undersøkelsen blant intervjuobjektene som rekrutterer til middels-kompleksitetsjobber er presentert i tabellen under, og viser de viktigste momentene respondentene pekte på under intervjuet.

Tabell 9: Intervjuobjektene syn på fordeler ved bruk av IQ-tester i dag

Intervjuobjekt	Hvilke fordeler ser du ved bruk av IQ-tester?
#C	Kan skille ut de beste kandidatene.
#E	Mer objektivt, høy kvantitativ validitet.
#M	Innsnevre en gruppe hvis det viser seg å være en relativt analytisk jobb. Skiller klinten fra hveten.
#O	Anvise at kandidaten er raskt til å lære, om kandidaten er en rask problemløser. Tilpasse kandidater til riktig jobb.
#P	Kan se hva en kan forvente av en person. Mer for å bli kjent med kandidaten man har, matche riktig person med riktig jobb.

Fra tabellen ovenfor ser man at det er varierte meninger om hva fordelene ved å anvende IQ-tester i en rekrutteringsprosess er. Et gjentakende moment er imidlertid at det virkes å være enighet i at IQ-tester kan være med på å finne rett kandidat til rett jobb. Dette blir spesielt uttrykt av intervjuobjekt #O og #P. Intervjuobjekt #P uttrykker det slik;

«Evetester å se da, er at man kan se på en måte hva en kan forvente av en person. Jeg synes det blir... hvis man skal bruke evnetester da så skal man ikke ha sånn «ja, denne personen må være over det og det», det er mer for å bli kjent med kandidaten man har her, og liksom forstå personen bedre. Og det, det synes jeg at er et veldig bra verktøy.»

Et annet gjentakende moment er at flere av intervjuobjektene mener at IQ-tester kan være med å skille ut de beste kandidatene. Dette blir uttrykt av både intervjuobjekt #C, #E, #M og #O. Intervjuobjekt #M uttrykker det slik;

*«De fordelene jeg ser, er i form av å innsnevre en gruppe hvis det viser seg å være en relativt analytisk jobb der du er nødt til å holde deg på tærne... og driver med tall, findetaljert arbeid... altså da skiller du ut klinten fra hveten, som det heter da.»*

Videre peker også intervjuobjekt #E på at det vil gjøre rekrutteringsprosessen mer objektiv og rettferdig, ettersom alle får den samme muligheten til å vise hva de kan.

#### 4.2.6.3 Ulemper ved bruk av IQ-tester

Til slutt stilte vi intervjuobjektene spørsmål om hva de oppfatter som ulemper, eller utfordringer, ved å utføre IQ-tester. Hovedfunnene er presentert i tabellen under, og viser de viktigste momentene respondentene pekte på under intervjuet.

*Tabell 10: Intervjuobjektene syn på ulemper og utfordringer ved bruk av IQ-tester*

Intervjuobjekt	Hvilke ulemper/utfordringer ser du ved bruk av IQ-tester?
#C	Ikke riktig for alle jobber. Burde heller teste spesifikke egenskaper.
#E	Tid for kandidaten. Finnes veldig mange dårlige tester. Den som jobber med det må ha kompetansen for det, og testene må være gode.
#M	Tester kan være lite tilpasset arbeidsoppgavene. Kan da gå glipp av gode kandidater basert på tester som ikke har relevans.
#O	Det er ikke alltid at testene som brukes er godt nok egnet til å måle det man faktisk trenger å måle.
#P	Feil å bruke verktøyet til å screene kandidater. Burde heller brukes på spesifikke evner.

---

Fra tabellen ser man at det er særlig to momenter som går igjen blant intervjuobjektene betraktninger. For det første uttaler både intervjuobjekt #C og #P at man heller burde se på spesifikke evner enn generell intelligens. I den sammenheng ble også personlighetstester lagt vekt på at var et bedre verktøy enn rene IQ-tester. Intervjuobjekt #C uttrykte seg slik om hvorvidt hun heller ville anvende tester av mer spesifikke egenskaper;

*«Ja, det synes jeg. Også synes jeg det vi bruker med personlighetstester, at vi lager kravprofiler. Det synes jeg bare er fint. Ikke at det alltid nødvendigvis gjenspeiler hvordan man er som person, nødvendigvis, som bakgrunn, det er for mange ting som kan spille inn i den testen. Men jeg synes det er en mye bedre måte å måle på, i forhold til personlighetstest i stedet for IQ.»*

Det andre momentet som flere av intervjuobjektene påpeker, er at det vil være utfordringer knyttet til at ikke alle tester måler hva man er interessert i å måle. Både intervjuobjekt #E, #M og #O uttaler dette poenget. De ulike intervjuobjektene oppfatter dette både som mulige feil ved testene, og feil ved i hvilken grad man burde vektlegge slike tester. Flere av intervjuobjektene mener derfor at det er viktig at de som jobber med slike tester har riktig kompetanse. Intervjuobjekt #O uttrykker det slik;

*«Og testene... det er ikke alltid testene som brukes er godt nok egnet til å måle det man faktisk trenger å måle på kandidaten. Og det, jeg tenker, hvis man skal bruke de testene som går på intelligens og IQ så må det være en mening med det, man må faktisk gå inn for å måle noe konkret som er viktig for utførelsen av jobben. Så må det også være at den testen faktisk måler det man har tenkt å måle, som går på... som har en sterk sammenheng med jobbutførelsen. Hvis de ikke gjør det, og hvis testen er dårlig eller ikke måler det man skal så er det meningsløst.»*

Vedrørende at IQ-tester kan bli anvendt for mye og i feil type situasjoner, gir intervjuobjekt #M følgende eksempel;

*«Et eksempel er jo for eksempel i forhold til G-max og slikt... når du søker jobb for å stå i skoavdelingen på G-max så er du jo nødt til å gå gjennom en drøss med tester. Og det... det finner jeg egentlig... det å se trekantmønstre og det å ha en matematisk forståelse innrettet*

*mot en sånn jobb... det har egentlig ingen betydning, da bør man heller kartlegge personlig egnethet, interesser og hva den enkelte personen har av kunnskap allerede.»*

## 4.3 Høy kompleksitet

### 4.3.1 Viktige egenskaper

I tabellen under har vi samlet meningene til intervjuobjektene, som bemanner og rekrutterer til stillinger med høy kompleksitet, om hvilke egenskaper de ser etter hos kandidater. Egenskapene er rangert etter hvilke egenskaper de vektlegger mest, til hvilke egenskaper de vektlegger mindre av de viktige egenskapene de svarte på i intervju spørsmålet, som er nevnt tidligere under 4.1.1. Det var viktig med en rangering av egenskapene for å se hva intervjuobjektene i praksis ser etter når de skal rekruttere til nye stillinger. Under høy kompleksitet har vi intervjuobjektene #B, #H, #I, #K og #L.

*Tabell 11: Intervjuobjektene rangering av viktige egenskaper til høy-kompleksitetsstillinger*

Intervjuobjekt	Viktige egenskaper i rekrutteringsprosessen
#B	Resonneringsevne, kommunikasjonsevner, nøyaktighet, interessert, forklare kunnskaper og ferdigheter, fleksibilitet, evne til å sjonglere mange ting samtidig
#H	Formell kompetanse, gode karakterer, nysgjerrig og initiativrik
#I	Teknisk kunnskap, formell kompetanse, pålitelighet og stabil person
#K	Formell kompetanse, kommuniserer godt, pålitelighet, omgjengelighet, egen drive, positiv og godt humør
#L	Evnen til å lære seg nye ting fort og håndtere kompleksitet og ukjente problemstillinger, kunnskap, gode holdninger, utdanning, karakterer, litt erfaring og personlig egnethet

---

Formell kompetanse er noe som går igjen hos de fleste intervjuobjektene som rekrutterer og bemanner til stillinger med høy kompleksitet. Formell kompetanse er all kompetansen et individ har fått gjennom skole og utdanning, som dokumenteres i et vitnemål eller kompetansebevis. Videre ser vi at resonneringsevne, evnen til å forklare kunnskaper, ferdigheter og sjonglere flere ting samtidig er viktige egenskaper flere intervjuobjekter legger vekt på. Gode karakterer, gode holdninger og gode kommunikasjonsevner går igjen hos de fleste. Intervjuobjekt #L oppsummerer de andre intervjuobjektenes svar godt, og sier at de egenskapene som er viktige når man skal ansette kandidater til stillinger av høy kompleksitet, er evnen til å lære nye ting fort og håndtere kompleksitet og ukjente problemstillinger. Samtidig som kandidaten innehar kunnskap, gode holdninger, utdanning, greie karakterer, har litt erfaring og er personlig egnet. Med personlig egnet, er intervjuobjekt #L litt forsiktig og sier at *«offentlig sektor snakker alltid om dette med personlig egnethet, men ingen definerer egentlig hva det er. Og da blir det liksom sånn at hvis vi finner kjemien, så finner jeg deg til slutt personlig egnet.»*. Intervjuobjekt #L sier at det er et upresist begrep, og at magefølelsen og kjemien man får på intervjuet blir avgjørende, men at de man ansetter absolutt må være personlig egnet for stillingen.

#### **4.3.2 Bruk av verktøy i rekrutteringsprosessen**

I likhet med rekrutteringsprosessene under lav og middels kompleksitet, foregår også intervjuprosessen hos de ulike intervjuobjektene til høy-kompleksitetsstillinger stort sett på samme måte. Det som skiller seg ut her er gjerne enda grundigere kartlegging, flere intervjuprosesser med intervjuobjektene og hos oppdragsgiveren, i tillegg til mer bruk av testing. I følge intervjuobjektene er denne intervjuprosessen mer tidkrevende og grundigere enn til mindre komplekse stillinger.

Intervjuobjekt #B sier at de bruker en standardisert intervjujal, video-CV, referanser og at det også går på en subjektiv følelse under intervjuet. #B sier at de har noen stillinger de rekrutterer til der kunden ønsker tester. Det gjelder da personlighetstester og regneferdigheter som testes i cut-e. Intervjuobjekt #B sier at det ofte er korte tidsfrister for å få kandidater ut i arbeid, og at kundene dermed ikke har tid til at kandidatene skal ta tester og de skal analysere disse svarene. Hun sier at;

*«Det ligger tre tester inne i systemet og der ser man jo en rangering på score på en personlighetstest, en regne- og en logisk tenkning-test. Det kommer an på kunden egentlig. Det er noen stillinger innen økonomi for eksempel, der de ser på og ønsker å få en tilbakemelding om hvordan kandidatene er ovenfor tall da.»*

I følge intervjuobjekt #B så brukes personlighets- og evnetester når de har tid til det og kunden ønsker det.

Intervjuobjekt #H sier at de anvender video-CV som et mye brukt verktøy i rekrutteringsprosessen, fordi *«vi sparer tid, de sparer tid»*. De har også tester direkte mot arbeidsoppgavene hos kundene, men at det ikke er dem selv som foretar tilbakelesingen av testene. Tilbakelesingen tar kunden seg av, og det blir brukt i annengangsintervjuer.

Intervjuobjekt #H sier at de har *«spesifikke tester direkte mot stillingen, for eksempel i IT-stillinger og for den kompetansen som kreves for den stillingen. Det er et verktøy som ligger der, vi får bare ikke gjort så mye med de som jeg kunne ha gjort»*. Dette forteller intervjuobjekt #H er fordi det er korte tidsfrister og mye på agendaen. Videre legger hun til at det er ikke alle IT-begreper og IT-kompetanse de kan bedømme i avdelingen hun arbeider i, og dermed er det bedre at kunden selv bedømmer og avgjør ansettelsen.

Intervjuobjekt #I nevner at verktøy de bruker i rekrutteringsprosessen er flere intervjuer, case, tester, referanseinnhenting og intervjumaler. Intervjuobjekt #J nevner også intervjuer, og at personlighetstester og ferdighetstester er gode hjelpemidler. #J sier også at det går mye på magesfølelse, og at de bruker testverktøyet cut-e, dybdeintervjuer og et egenutviklet testverktøy for å gi et øyeblikksbilde av kandidaten. En referansesjekk mener #J også er et verktøy for å kvalitetssikre kandidaten.

Intervjuobjekt #K nevner intervjuer, evnetester, personlighetstester, cut-e og tilsvarende tester som verktøy de bruker i rekrutteringsprosessen. #K forteller at IQ-tester og personlighetstester har vært utslagsgivende for stillinger med høyere kompleksitet, i den forstand at man sjekker at kandidaten har ønskelig atferd og evner som stillingen krever. De bruker tester midt i prosessen, og ikke som utvelgelsesverktøy før de starter med screening av kandidater. Intervjuobjekt #L sier at verktøy de bruker i rekrutteringsprosessen er en god jobbanalyse, intervju, personlighetstester og evnetester. #L understreker at alle de tre testvariantene er gode seleksjonsverktøy i rekrutteringsprosessen.

### 4.3.3 Intervjuobjektene mening om egenskapene de ser etter er et mål på intelligens

For å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er det viktig å kartlegge hvorvidt intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy kompleksitet mener at egenskapene de ser etter er et godt mål på intelligens.

Intervjuobjekt #H nevnte at de ser på vitnemålet til kandidatene, og at dette avdekker intelligens til en viss grad. Dette fordi;

*«Har du gode karakterer i det faget du har studert, så tyder det på at du er dyktig i det området og interessert i akkurat det. Jeg tror at det viser også intelligens, men også at du har en ekstra interesse og har lagt kruttet ditt der. Har du, for eksempel, E i matte og bedriftsøkonomi så kanskje du ikke skal jobbe med controlling da.»*

Dermed mener intervjuobjekt #H at egenskapene til en viss grad er et mål på intelligens, men at mye også går på interesse for faget.

Intervjuobjekt #I svarer *«Ja, det vil jeg si. Både det, og når vi har testverktøy som vi bruker, så brukes det som en av flere indikasjoner på intelligens på kandidaten»*. Intervjuobjekt #I mener at intelligens gjenspeiles i egenskapene han rangerer som viktige at kandidaten innehar for å bli ansatt gjennom dem, samtidig som han mener at det ikke kan være det eneste kriteriet. Han legger til *«hadde det vært så lett hadde hele rekrutteringsbransjen vært basert på kun det ene kriteriet»*.

Intervjuobjekt #J mener at egenskapene mer måler sosial intelligens enn kognitive evner. #J sier at vitnemål er det som nærmest viser kognitive evner i rekrutteringsprosessen der, men han bruker ikke det aktivt til å gradere søkere. Det brukes mer for å gi et helhetsbilde av kandidaten.

### 4.3.4 Mener intervjuobjektene at rekrutteringsverktøyene de anvender faktisk er et godt mål på intelligens?

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre er det viktig å høre intervjuobjektene subjektive mening om de verktøyene de anvender måler intelligens. Vi stiller spørsmålet til intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy kompleksitet, for

å se om dette kan skille seg fra meningene til de som rekrutterer til lav- og middels-kompleksitetsstillinger.

Intervjuobjekt #B stiller seg negativ til spørsmålet, og begrunner det med dårlig personlig erfaring med slike tester, også fordi mange prøver å svare det de tror arbeidsgiveren vil like, og dermed er det et dårlig mål på den faktiske intelligensen. *«Man får ikke målt intelligensen fordi mottakeren av testen ikke er ærlig, og kan lett be om hjelp fra noen venner eller familiemedlemmer som er ansett smartere enn seg selv»*. Intervjuobjekt #B legger til at man ofte blir nervøs av å ta slike tester, og dermed får man ikke et reelt mål fordi man ender med å trykke *«litt i hytt og pine»*.

Intervjuobjekt #H synes det er litt vanskelig å diskutere emnet fordi hun ikke helt har landet på sitt eget ståsted. Hun argumenterer med at;

*«På tester, så sitter du som regel hjemme, du kan få hjelp av en eller flere, som kan enten hjelpe deg til at det blir bra eller dårlig. Du kan være ekstremt dårlig i matte, men allikevel score ekstremt bra på den testen fordi at du sitter der og får hjelp av noen. Det vet jeg at folk gjør.»*

Videre sier intervjuobjekt #H at det er vanskelig å bruke verktøyene fordi;

*«Verktøyene er intervjumalene våre, og den syns jeg ikke måler så mye intelligens, mest i så fall den sosiale intelligensen. Du får noen spørsmål som du skal svare på. Jo mer du forteller, jo mer rettet mot det vi spør om - jo bedre er det, jo. Men intelligens, jeg er usikker, tester bruker vi ikke så mye, men det viser jo litt hvordan du er som person, hvordan du takler at vi sitter her og stiller deg spørsmålene. IQ-tester, og logisk tenkning, viser kanskje mer, fordi det er fastsatt et rett og et galt svar, mens personlighetstester blir veldig flytende. Sånne logiske tester som vi har her, er kanskje mer rettet mot hvor flink du er til å skjønne den logiske biten i ulike jobber da. At du kan se hvordan du tenker i mattespørsmålene, se hvor nøyaktig du er og hurtigheten. Har du mye feil? Vil du gjøre det sakte? Det kan si litt mer om intelligensen til en person, om hvordan du tenker i jobbsammenheng.»*

Selv om intervjuobjekt #H først uttrykker usikkerhet om sin personlige mening på dette spørsmålet, kommer det frem at den personlige meningen er at IQ-tester er et bedre mål på



---

intelligens enn det personlighetstester er, og at det har større betydning for hvordan kandidaten kommer til å prestere i sin fremtidige jobb.

Intervjuobjekt #J mener at intelligens direkte blir målt gjennom testverktøyet cut-e som de anvender i rekrutteringsprosessen. Han argumenterer med at;

*«Der kan du sjekke de som er relevante, også sitter du igjen med tre kandidater som er ... som du vurderer som egentlig veldig gode eller veldig relevante og du er usikker, så kan det være med å gi en indikasjon som styrker din beslutning.»*

Intervjuobjekt #L er enda mer direkte i sitt svar, og mener at om testene er valide, kan de brukes til å gi et godt bilde på kandidatens intelligens til høyt komplekse stillinger. Det er ikke relevant til mindre komplekse stillinger, da *«det er bortkastet»*. Intervjuobjekt #L mener at så lenge man vet at evnetesten man bruker gir svar på det man har definert i startfasen av jobbanalysen, har det en god hensikt. Det kan gjerne utføres før førstegangsintervjuet, for det er en god måte å selektere på som ikke diskriminerer på verken kjønn, alder eller etnisitet. Det er en fullstendig objektiv test. På denne måten, mener intervjuobjekt #L, at man sikrer at alle som kommer med i rekrutteringsprosessen har et minimumsnivå av kognitive evner. Intervjuobjektet sier videre at;

*«Det som er faren er at man ikke må legge den grensen på kognitive evner for høyt, ikke sant. Så man må legge den på et mildere nivå, man må ikke sånn at vi nå kun er ute etter de 10 % beste. Så brukt riktig, og også brukt riktig i forhold til kandidaten, at de forstår hvorfor og hvordan vi bruker dette verktøyet. Det er jo det, for den sammenligner jo en persons evnenivå i forhold til en stor normgruppe, ikke sant. Så jeg føler at det fungerer godt, som et sånn utvelgelsesmetode. Men det å bruke evnetester når du sitter igjen med tre kandidater, det gir lite mening for da har du vært gjennom flere ting. Det er bedre å gi flere muligheten.»*

Intervjuobjekt #L mener at testverktøy som de bruker er godt egnet til å måle intelligens dersom det brukes riktig, og hvis begge parter ser og har en konkret hensikt med det. Intervjuobjekt #L mener også at caseoppgaver og arbeidsprøver, hvor man gir kandidaten en problemstilling som de skal løse, er veldig nyttige verktøy for å måle intelligensen. Dette mener han fordi man da kan presist se hvordan kandidatene løser en oppgave og kommer

frem til svar. «*Fallgruven er dermed at man må lage gode oppgaver, som ikke skaper mer stress enn nytte*», konkluderer han med.

Fra intervjuobjektene våre er det tydelig delte meninger om rekrutteringsverktøyene deres faktisk måler kandidatens intelligens. Noen mener at det er et godt på mål på det, fordi det er designet for å måle intelligensen og alle søkere utfører lik test. Andre mener at det er for mange fallgruver til at verktøyet gir et presist svar, og flere har dårlige personlige erfaringer med det. Intervjuobjektene som er positive til at intelligens blir målt ved evnetester, er dessuten uenig i om disse testene bør tas i bruk tidlig eller sent i rekrutteringsprosessen.

#### **4.3.5 Tanker om hva intelligens er, og hvorvidt det er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige job prestasjoner**

For å finne svar på hva intervjuobjektene som ansetter kandidater til stillinger av høy kompleksitet tenkte om kognitive evners betydning for fremtidige job prestasjoner, gikk vi frem på tilsvarende måte som hva som ble presentert under lav og middels kompleksitet. Ved å stille intervjuobjektene diverse spørsmål prøvde vi å få svar på hvordan respondentene selv definerte intelligens og i hvilken grad intelligens ble vektlagt i rekrutteringsprosessen hos dem. I tillegg stilte vi spørsmål for å undersøke hvorvidt de ville vektlagt intelligens annerledes dersom de hadde rekruttert til arbeid innenfor andre bransjer med en annen grad av kompleksitet, og i hvilken grad de generelt anser intelligens som viktig for å predikere fremtidige job prestasjoner.

##### **4.3.5.1 Hvordan intervjuobjektene oppfatter begrepet intelligens**

For det første var vi ute etter å finne ut hvordan respondentene som rekrutterer til arbeid av høy kompleksitet selv definerte intelligens. Flere av respondentene definerte ikke direkte intelligens selv, men viste enighet i vår definisjon av intelligens som et individs evne til å tilegne seg ny kunnskap og til å tilpasse seg nye problemer og omgivelser. Intervjuobjekt #J utdypet dette noe ved å uttale om intelligens at det er;

*«Men det er jo evne til å sette seg inn i sant, cache nye ting og det er jo alltid interessant...»*

Intervjuobjekt #L drøftet intelligens i enda større grad, og dro opp skillet mellom flytende og krystallisert intelligens for å beskrive hvordan en bedrift kan tjene på å anvende IQ-tester.

---

Intervjuobjekt #L beskrev i denne sammenheng intelligens som hvor god en person er til å ta komplekse, ukjente problemstillinger, samtidig som at enkelte opparbeidet en slags mekanikk i denne typen utfordringer. Skillet mellom flytende og krystallisert intelligens utdypet intervjuobjekt #L som;

*«...hvis du hadde gjort en IQ-test da... også fått en test på denne flytende intelligensen da, den sier noe om nivået, den sier noe om hvordan du evner å ta til deg nye ting som blir krystallisert intelligens. Så det å kunne gå inn og bruke evnetester, for eksempel å gå inn og se på hvor god er denne personen til å ta komplekse problemstillinger, ukjente problemstillinger.»*

Intervjuobjekt #K hadde imidlertid en noe annen tilnærming til intelligensbegrepet. Intervjuobjekt #K uttrykte stor skepsis til begrepet intelligens og IQ, og spurte retorisk gjentatte ganger hva intelligens egentlig er. Videre beskrev intervjuobjekt #K intelligens som noe som vil bli definert på ulike måter innenfor ulike fagområder. Intervjuobjekt #K viste til et eksempel;

*«Ja, men det er jo det som er det vanskelige med... altså, hva er intelligens? Sant. Altså hvis du hadde definert intelligens innenfor et eller annet fagområde, ja så hadde en annen definert det innenfor et annet fagområde. Og hvis du finner en som var veldig god der, så er han gjerne helt håpløs i den andre settingen. Så det der er veldig vanskelig å vurdere hva som er...»*

#### **4.3.5.2 Hvordan intervjuobjektene vektlegger intelligens under rekrutteringsprosessen**

Vi ønsket også å undersøke hvordan intelligens ble vektlagt i rekrutteringsprosessen hos intervjuobjektene som rekrutterer kandidater til arbeid med høy kompleksitet. Funnene vi gjorde her hadde relativt stor variasjon blant de ulike intervjuobjektene. Enkelte av intervjuobjektene vektla intelligens sterkt under rekrutteringsprosessen, mens andre gjorde det til dels, eller i liten grad. Intervjuobjekt #B og #L var de objektene som klarest ga uttrykk for at de vektla intelligens under rekrutteringsprosessen. Intervjuobjekt #L mente at dette var en objektiv, god måte å selektere på som sikret at kandidatene holdt et minimumsnivå av kognitive evner. Intervjuobjekt #B uttalte om betydning av intelligens innenfor hennes fagområde at;

*«Fordi det er ganske omfattende arbeidsoppgaver, og du kan ikke late som du kan noe da. For da vil du bli chippet ut fort som fy. Spesielt innenfor IT da, hvis du ikke har den evnen til å jobbe på PC, men sier at man har det, så kommer man ingen vei da.»*

Intervjuobjekt #H vektla i stor grad karakterer, men ga et forbehold om at motivasjon i så måte også var meget viktig. Intervjuobjekt #I vektla også karakterene, og mente at de har sammenheng med intelligens. Intervjuobjekt #I viste imidlertid også til motivasjon som en modererende faktor her, og ga uttrykk for at intelligens ikke var et begrep de anvendte under prosessen. Intervjuobjekt #J ga uttrykk for å ikke være på utkikk etter personer med eksepsjonell intelligens, men heller personer med sosial intelligens. Samtidig anvendte også intervjuobjekt #J karakterer og vitnemål som en minimumsterskel. Intervjuobjekt #K beskrev ikke direkte i hvilken grad intelligens ble vektlagt under rekrutteringsprosessen, men ga som tidligere nevnt uttrykk for at intelligens var en lite gunstig betegnelse. Samtidig var også teoretisk og praktisk bakgrunn viktig for intervjuobjekt #K.

#### **4.3.5.3 Hvorvidt intervjuobjektene ville vektlagt intelligens annerledes dersom de rekrutterte til mer/mindre komplekse stillinger**

Funnet på dette spørsmålet viste hvorvidt intervjuobjektene mente at grad av kompleksitet var avgjørende for i hvor stor grad intelligens burde bli vektlagt under rekrutteringsprosessen. Intervjuobjekt #I og #J svarte ikke direkte på hvorvidt kompleksitet var avgjørende. De andre respondentene, med unntak av intervjuobjekt #K, ga imidlertid uttrykk for at kompleksitet har avgjørende betydning for om intelligens er en god indikator for fremtidige jobbprestasjoner. Intervjuobjekt #B beskrev intelligens som spesielt viktig innenfor det fagområdet hun arbeidet med, grunnet de omfattende arbeidsoppgavene. Intervjuobjekt #H var noe mer usikker, og pekte også på motivasjon som avgjørende. Intervjuobjekt #H begrunnet dette med at hun ikke ønsket å sende kandidater til bedrifter som så gode ut på papiret, dersom de egentlig ikke var motivert for å være der. Intervjuobjekt #L sa seg svært enig i at kompleksiteten var avgjørende, og mente at i enkelte lav-kompleksitetsroller ville ikke intelligens ha like avgjørende betydning. Videre presiserte intervjuobjekt #L poenget ved å betegne validiteten som lavere for personer som arbeider i mindre komplekse roller. Dette ble uttrykt med et eksempel;

*«Der sier jo forskerne det at det gir ikke samme validiteten. Det er veldig stor forskjell fra jobber av en høy kompleksitet kontra lavere, mer praktiske roller. Og de sier jo også*

*praktiske roller, ala når de har satt en snekker til å gjøre en evnetest, det ville være bortkastet.»*

Intervjuobjekt #K ga uttrykk for at ulike personer kunne være intelligente innenfor ulike fagområder. Respondenten utdypet imidlertid ikke om dette hadde med kompleksiteten å gjøre, men viste sterkere støtte til personlighetstester, og mente at ulike personer fungerer godt i ulike fagområder.

#### **4.3.5.4 Hvorvidt intervjuobjektene anser intelligens som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner**

Vi fant også ut hva intervjuobjekter som arbeider med å rekruttere kandidater til høy-kompleksitetsjobber tenker om påstanden at intelligens er den viktigste egenskapen i å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Av de ulike respondentene viste intervjuobjekt #B, #H, #I og #L en viss støtte til påstanden, men med noen ulike forbehold. Intervjuobjekt #J og #K viste imidlertid en større skepsis. Intervjuobjekt #B uttalte i utgangspunktet at det hørtes riktig ut, men modererte seg med at personlige egenskaper vil kunne veie opp for mindre generell intelligens. Intervjuobjekt #H sa seg litt enig i påstanden, og ga uttrykk for at en under intervjuet fikk et innblikk i om kandidaten var oppegående eller ikke. Samtidig ga intervjuobjekt #H uttrykk for at hun ikke var helt sikker på dette. Intervjuobjekt #I ga enkelte forbehold om at det er mange forhold som spiller inn, men uttalte om påstanden;

*«Men, men normalt sett så tror jeg det er rett altså. Hvis du skal velge mellom personer under ellers like forhold, så tror jeg det er det kriteriet. Og det blir jo ofte gjenspeilet i karakterene...»*

Intervjuobjekt #L viste til forskning av Schmidt og Hunter fra 1998, og uttalte at man hadde spart mye ved å se direkte på evner under rekrutteringsprosesser. Intervjuobjekt #L viste her støtte til forskningen, og uttalte på spørsmål om intelligens var den viktigste egenskapen når man skulle rekruttere «ja». Intervjuobjekt #L uttalte;

*«Så, ja, jeg tror det er viktig. Og det kunne vært en god, modererende faktor i forhold til ren trynefaktor, for å si det sånn. En som prater... det er en tendens til at de som er ekstroverte og prater bra for seg... de får jobben lettere enn de som ikke er så... og man kunne antakelig skilt de på evnetester, vil jeg tro.»*

Intervjuobjekt #J og #K viste imidlertid, som tidligere nevnt, større skepsis. Intervjuobjekt #J ga uttrykk for at han ikke hadde så mange meninger om utsagnet, men at personlige egenskaper var viktigere. Han forklarte dette med;

*«Det finnes de som er opptatt av vitnemål og karakter og, og... men jeg tror nok mer på min far som sa at «...husk at karakteren er mye viktigere enn karakterene.»»*

Intervjuobjekt #K mente at det hadde vært positivt å anvende intelligens i rekrutteringsprosessen dersom man kunne fastslå intelligens på en objektiv måte, men at det er for mye som tyder på at det er vanskelig. Ettersom intervjuobjekt #K anså det som vanskelig å definere hva intelligens er, mente respondenten heller ikke at det er en egenskap som skulle vektlegges i for stor grad.

#### **4.3.6 Intervjuobjektens tanker om omfang, fordeler og ulemper av bruken av IQ-tester**

For å få kjennskap til tankene intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy kompleksitet hadde angående omfanget av bruken av IQ-tester i dag, samt fordeler og ulemper ved å anvende slike tester, gikk vi frem på tilsvarende måte slik det er beskrevet under lav kompleksitet.

##### **4.3.6.1 Omfang av bruken av IQ-tester**

Vi vil først presentere svarene vi har fått angående omfanget av bruken av IQ-tester blant bedrifter i dag. Hovedfunnene fra undersøkelsen blant rekrutteringspersonell som rekrutterer til høy-kompleksitetsyrker er presentert i tabellen under;

Tabell 12: Intervjuobjektene subjektive mening om omfanget av IQ-tester i dag

Intervjuobjekt	Har du inntrykk av at mange bedrifter bruker IQ-tester i dag?
#B	Ja, har inntrykk av at mange bruker det i dag. Mer brukt ved høy kompleksitet.
#H	Egentlig ikke, veldig få.
#I	Ja, tror det blir mer og mer vanlig. Noen motkrefter og som mener det vil være diskriminerende, men det går mot mer måling.
#J	Mindre og mindre, få fagområder er veldig opptatte av dette.
#K	Inntrykk av at en del bruker personlighetstester, men få bruker IQ-tester.
#L	Brukes i mye mindre grad i Norge enn i resten av Europa. Mange bedrifter vegrer seg for å innrømme at de bruker tester. Samtidig er det mye brukt.

Fra tabellen ser man at det er relativt splittede tanker vedrørende omfanget av bruken av IQ-tester i bedrifter i dag. Mens intervjuobjekt #B, #I og #L har inntrykk av at det til dels brukes av mange bedrifter i dag, er intervjuobjekt #H, #J og #K av den oppfatningen at få anvender IQ-tester i dag. Videre uttrykker intervjuobjekt #L at selv om det blir brukt forholdsvis mye av bedrifter i dag, er omfanget av bruken lavere i Norge enn i resten av Europa. Både intervjuobjekt #I og #L mener at det er en del kritikk rettet mot bruken av slike tester i Norge i dag, basert på at det kan være diskriminerende for kandidater. Intervjuobjekt #I sitt inntrykk er likevel at utviklingen går i retning av at ulike evnetester blir anvendt i større grad nå enn tidligere. Intervjuobjekt #I uttrykker dette slik;

*«Men det går jo mot mer og mer måling, både i forhold til opptakskrav på videregående skole, opptakskrav til universiteter, og så videre. Så... ja, jeg mener at, jeg tror det er en trend at det kommer mer og mer måling, for å si det sånn.»*

Respondentene gir noenlunde tilsvarende tilbakemeldinger om kundene deres spesifikt spør etter IQ-tester for å teste aktuelle kandidater. Intervjuobjekt #B har ikke inntrykk av at mange bedrifter spør etter slike tester, men at det er mer vanlig når kompleksiteten på arbeidsoppgavene øker. Intervjuobjekt #I opplever at svært få kunder spør etter hvilket

evnenivå kandidaten har. Intervjuobjekt #H har et noe lignende inntrykk, men går så langt som å uttale at;

«Vi har veldig få som bruker det. Når jeg nevner det på møter, så virker det ikke som de bryr seg så veldig.»

#### 4.3.6.2 Fordeler ved bruk av IQ-tester

Videre stilte vi spørsmål om hva intervjuobjektene så på som fordelene ved å utføre IQ-tester i dag. Hovedfunnene fra undersøkelsen blant intervjuobjektene som rekrutterer til høy-kompleksitetsjobber er presentert i tabellen under, og viser de viktigste momentene respondentene pekte på under intervjuet.

Tabell 13: Intervjuobjektene syn på fordeler ved bruk av IQ-tester

Intervjuobjekt	Hvilke fordeler ser du ved bruk av IQ-tester?
#B	Får silt ut kandidater. Kandidater som ikke er gode muntlig får en mulighet til å vise sine styrker.
#H	Gir en indikasjon på hvordan man jobber.
#I	Eliminerer en del usikkerhet rundt en person. Får riktigere personer i riktigere roller. Positivt å få vite mer om personen.
#J	Får dannet seg et bilde av kandidaten før et dybdeintervju.
#K	Ser kun fordeler ved personlighetstester. Kun en liten indikasjon som kan hjelpe i beslutningen.
#L	Sterk validitet, viktig verktøy for å skille ut kandidater. Bedrifter kan spare mye penger.

Fra tabellen ser man at respondentene først og fremst oppfatter det som fordelaktig at man får mer informasjon om kandidaten, som kan være med å indikere evnenivået. Enkelte av intervjuobjektene anvendte dette til å sile ut aktuelle kandidater. Intervjuobjekt #K ser imidlertid i utgangspunktet kun fordeler ved personlighetstester, men mener at IQ-tester kan være med på å gi en liten indikasjon på hvem kandidaten er. Både intervjuobjekt #B, #H, #I, #J og #L vektla at IQ-tester kan gi en indikasjon på kandidatens evnenivå. Kun



intervjuobjekt #B og #L la vekt på at IQ-testene kunne konkret sile ut aktuelle kandidater. Intervjuobjekt #B anførte også at IQ-tester vil være en god mulighet for mer innadvendte kandidater til å vise sine egenskaper. Intervjuobjekt #L uttrykte at man kunne spare mye penger ved å velge seleksjonsmetoder som gir best mulig treffsikkerhet. I tillegg mente han at den sterke validiteten intelligens har i å predikere fremtidige jobbprestasjoner er svært nyttig. Samtidig ga intervjuobjekt #L også uttrykk for at IQ-tester er et forholdsvis objektivt verktøy, hvilke ble uttrykt slik;

*«Altså denne typen ser jo ikke på om du er... på hverken kjønn, alder eller etnisitet, eller... eller noen ting, den er ganske sånn objektiv. Her er oppgaven, og så ser du over.»*

#### **4.3.6.3 Ulemper ved bruk av IQ-tester**

Tilslutt stilte vi intervjuobjektene spørsmål om hva de oppfatter som ulemper, eller utfordringer, ved å utføre IQ-tester i dag. Hovedfunnene er presentert i tabellen under, og viser de viktigste momentene respondentene pekte på under intervjuet.

Tabell 14: Intervjuobjektene syn på ulemper og utfordringer ved bruk av IQ-tester

Intervjuobjekt	Hvilke ulemper/utfordringer ser du ved bruk av IQ-tester?
#B	Problematisk dersom resultatene blir tolket feil. Også problematisk at kandidaten kun har en sjanse.
#H	Koster penger, og tar tid. Personer kan få hjelp til å ta testene.
#I	Kan være feilkilder, noen kan ha øvd på testene. Kan være problematisk for kandidater å få beskjed om at de har svake evner.
#J	Livsfarlig hvis noen tror det er en fasit. Viktig med respekt for de menneskene som skal ta testene. Unge mennesker har en fordel.
#K	Du kan få direkte feil resultater. Du tar en feil konklusjon, fordi man ikke har definert hva IQ og intelligens er.
#L	Må vite hva en holder på med, ha kompetanse om verktøyet. Må kunne forklare tydelig for kandidater hva det brukes til.

Fra tabellen ser man at det er særlig tre momenter som trekkes frem av flere kandidater. For det første er både intervjuobjekt #B, #J, #K og #L opptatt av at det er viktig at man vet hva man måler, og at man tolker resultatene på en korrekt måte. Intervjuobjekt #K går så langt som å si at man får et direkte feil resultat fordi man ikke har definert hva intelligens er. Viktig i denne sammenhengen anfører respondentene at det er at brukeren av testen har tilstrekkelig kompetanse. Intervjuobjekt #L uttrykker det slik;

*«Altså, man må som ved all testbruk... så må du være, du må vite hva du holder på med. Du må bruke verktøyet, altså alle som tar i det og som skal snakke med kandidater om det, at de faktisk vet... at de har nødvendig sertifisering og opplæring. Og at man følger veldig tydelig liksom de... retningslinjene som leverandøren har sagt for hvordan verktøyet skal brukes, sånn autorisert testbruker da... da kjenner du veldig mye mer til hvordan ting er bygget opp, hvor svakheter i testen kan ligge.»*

---

For det andre uttrykker intervjuobjekt #B, #H og #I at det kan være problematisk dersom testen gir lite representative resultater i forhold til kandidatens egentlige ferdighetsnivå. Intervjuobjekt #B uttrykker at kandidater kan få lite representative resultater dersom de blir preget av for eksempel nervøsitet under testene, mens intervjuobjekt #H mener at det er en fare for at andre tar testene for kandidatene. Intervjuobjekt #I mener også at enkelte kan ha blitt spesifikt gode på å ta slike tester dersom kandidatene har vært gjennom det i flere prosesser tidligere.

For det tredje uttrykker intervjuobjekt #I, #J og #L at det er svært viktig at man viser respekt for menneskene som tar testene. Intervjuobjekt #I uttrykker at det vil være vanskelig for kandidaten å få beskjed om at han/hun har et lavt evnenivå. Intervjuobjekt #L gir uttrykk for at man må kunne forklare overfor kandidatene hvorfor ulike tester anvendes, og at man er tydelig på hvordan resultatene fra IQ-tester vil bli vurdert. Om hvorfor man skal gi tilbakemeldinger ved bruk av evnetester, beskriver intervjuobjekt #L det slik;

*«Der er ikke kravet om en tilbakemelding det samme, men der skal du forklare hvordan denne testen brukes, hvordan resultatene... hvorfor har vi satt et minimumsmål som man må ha, og det er godt nok. Så jeg tror dette her er mer en sånn... man må drive med sånn nærmest folkeopplysning rundt akkurat hva evnetester er, for de blir ofte litt sånn latterliggjort med en gang du kommer inn med det i media...»*

## 5. Analyse av funn

I dette kapittelet vil vi analysere og diskutere svar på oppgavens forskningsspørsmål, for å bruke dette til å svare på problemstillingen til slutt. Forskningsspørsmål en og to vil besvares med generell fakta fra intervjuobjektene knyttet opp mot teori. Forskningsspørsmål tre vil gi svar på om kompleksitetsnivå på arbeidsoppgavene påvirker viktigheten av kognitive evner. Tilsammen vil dette gi oss svar på vektleggingen av kognitive evner i rekrutteringsprosesser i dag, og om det foreligger et teori-praksisgap i dette.

### 5.1 Blir kognitive evner vektlagt nok i rekrutteringsprosesser i dag?

Det første forskningsspørsmålet i studien stiller spørsmålet;

*Blir kognitive evner vektlagt nok i rekrutteringsprosesser i dag?*

For å svare på dette, vil vi sammenligne våre empiriske funn med eksisterende forskning innen fagfeltet. Hovedsakelig brukes forskningen til Hunter og Schmidt (1998), men også andre fremtredende forskere på feltet som presentert i kapittel to i denne oppgaven. Vi vil diskutere om de egenskapene rekrutteringspersonell ser etter, faktisk måler kognitive evner etter deres egne meninger, og sammenligne det med hva teorien tilsier at kognitive evner er med å forklare. Det samme vil vi gjøre med verktøyene rekrutteringspersonell bruker, for å se om de er klar over om de faktisk måler kognitive evner i rekrutteringsverktøyene de bruker. Vi vil sammenligne hvor mye egenskapene og rekrutteringsverktøyene blir brukt, med hvor mye kognitive evner de forklares av, for å gi et svar på hvor mye kognitive evner blir vektlagt i rekrutteringsprosesser i dag. Her tar vi ikke hensyn til hvilken kompleksitet stillingen rekrutteringspersonell ansetter til.

#### 5.1.1 Vektleggingen av kognitive evner i egenskapene rekrutteringspersonell ser etter

Fra presentasjon av funn, fant vi at egenskaper rekrutteringspersonell vektlegger i rekrutteringsprosessen er; pliktoppfyllende/pålitelig, gode holdninger, motivasjon, evnen til å lære seg ny kunnskap, positivitet, kommunikasjonsevner, reflektert/resonneringsevne, problemløsningsevne, håndtere kompleksitet og innehar relevante ferdigheter og erfaring. Ingen av intervjuobjektene svarte direkte at de ser etter intelligens eller kognitive evner som

---

viktige egenskaper i rekrutteringsprosessen. På grunnlag av dette, er det interessant å se om dette inngår i egenskapene de ser etter. Vi vil ta for oss alle egenskapene intervjuobjektene vektlegger i rekrutteringsprosessen og sammenligne det med hva teorien beviser, for å gi en konklusjon på om rekrutteringspersonell faktisk vektlegger kognitive evner mer enn de selv uttrykker. Rekkefølgen er presentert etter hvilke egenskaper flest rekrutteringspersonell anser som viktig.

### 5.1.1.1 Pliktoppfylgende og pålitelig

Å være pliktoppfylgende er en del av personlighetstrekket samvittighetsfull i de fem store personlighetstrekkene. Det innebærer å holde orden, følge forpliktelser og lovnader og at man er til å stole på (Sander, 2017). Denne egenskapen var den som ble nevnt av flest av intervjuobjektene våre under intervjuet. Intervjuobjekt #G mener at dette ikke kan bli målt gjennom tester, men om kandidaten er pliktoppfylgende, samvittighetsfull, møter opp i tide, og holder avtaler, vil dette fremkomme tydelig gjennom samtaler.

Intervjuobjekt #I er delvis enig i at denne egenskapen gir et visst mål på kognitive evner, men at det også har med interesse og motivasjon å gjøre. Intervjuobjekt #E sier seg uenig i at om kandidaten er pliktoppfylgende og pålitelig, sier noe om kandidatens intelligens, og mener heller at verktøyene de bruker for å kartlegge kandidatens intelligens er bedre til dette. Det er fordi de bruker evnetester for å avdekke kandidatens generelle intelligens, og «*tester avdekker intelligens bra fordi det har høy validitet*».

Intervjuobjekt #A sa også at hun så etter egenskapen pliktoppfylgende som en viktig egenskap i rekrutteringsprosessen. Vi stilte hun et oppfølgingsspørsmål om hun mener at pliktoppfylgende kandidater har høyere grad av kognitive evner enn det de som ikke er det i like stor grad har. Dette var svaret vi fikk;

*«Jeg tenker i utgangspunktet at når du klarer å laste opp en CV, legge inn referansene dine selv og laste opp førerkortene dine selv, så er du litt mer initiativtakende og oppegående enn andre som ikke gjør det. Jeg tenker at det er en bedre forutsetning, men ikke nødvendigvis at de er smartere. Det kan jo ha litt med latskap å gjøre og.»*

Intervjuobjekt #A mener dermed ikke at pliktoppfyllende kandidater er mer intelligente enn de andre, fordi det kan forklares av andre faktorer.

Intervjuobjekt #O mener på den andre siden at evnene pliktoppfyllende og pålitelig har med en persons tankesett å gjøre, som igjen gjenspeiler personens kognitive evner. Intervjuobjekt #N er enig med #O og mener at litt intelligens blir målt når en kandidat viser tegn til å være pliktoppfyllende og pålitelig. Intervjuobjekt #C er også enig i at egenskapene pliktoppfyllende og pålitelighet er delmål på kandidatens kognitive evner, fordi personer som har høy grad av pliktoppfyllenhet og pålitelighet anses som mer smarte. Smarte kandidater blir absolutt vektlagt i rekrutteringsprosessen, mener intervjuobjekt #C.

Teorien viser at å være samvittighetsfull, har både positive og negative sammenhenger med kognitive evner. Ackerman og Heggestad (1997) fant en negativ sammenheng med numerisk evne og personlighetstrekket samvittighetsfull, med en forklaringskraft på -0.15. Moutafi et.al (2005) viste at hvor samvittighetsfull en kandidat er har en signifikant negativ korrelasjon for både numerisk, verbal og abstrakt resonnering. En masteroppgave av Storbekken (2015) undersøkte korrelasjonen mellom personlighetstrekket samvittighetsfull og kognitive evner, og fant like resultater som Moutafi et.al (2005). Det vil si at egenskapen samvittighetsfull, har en negativ korrelasjon med både numerisk, verbal, gjenkallelse og spatiale evner. Studien fant derimot en positiv korrelasjon med deduktiv resonneringsevner og samvittighetsfull med en forklaringskraft på 0.07, men denne ikke er signifikant og den kan dermed ikke konkludere med at det er noen konkret positiv sammenheng. Det eneste signifikante utfallet er en negativ korrelasjon mellom å være samvittighetsfull og numeriske evner. Det betyr at jo høyere kognitive evner en person har, desto mindre samvittighetsfull vil personen være. Dette fordi kognitive evner har stor påvirkning på numeriske evner. Teorien gir dermed en indikasjon på at kognitive evner ikke har positiv påvirkning på hvor pliktoppfyllende du er. Det var også delte meninger blant intervjuobjektene på dette.

### **5.1.1.2 Relevante ferdigheter og erfaring**

Det krever kunnskap, relevante ferdigheter og erfaring for å bli god til det man gjør. For å kunne tilegne seg dette, tilsier det at individet har evnen til å lære seg ny kunnskap. Læring er et direkte mål på kognitive evner, og resultatet av denne læringen er individets ferdigheter og erfaring (Schmidt, 2002). Dermed viser dette at ferdigheter og erfaring er et indirekte mål på kognitive evner (Jensen, 1998). Disse evnene nevnte omtrent alle intervjuobjektene som

---

viktige, noe som gjør det interessant å se om intervjuobjektene mener disse evnene sier noe om nivået på kandidatens kognitive evner.

Intervjuobjekt #J sier at vitnemål er det som nærmest viser kognitive evner i rekrutteringsprosessen der, og at det gir svar på hvilke ferdigheter og erfaring kandidaten innehar. Intervjuobjekt #C sier seg enig i at egenskapene de ser etter er mål på intelligens, og at det spesielt gjelder i forhold til karakterer, at det gjenspeiler en form for «*smarthet*». Intervjuobjekt #A sier at praktisk gjennomførbare ferdigheter og evnen til å forstå ikke er et direkte mål på intelligens. Intervjuobjekt #O sier at det er nødvendig å ha rett kompetanse for stillingen, og at det inkluderer de nødvendige kunnskaper og ferdigheter. Hun sier videre at det er vanskelig å måle med mindre de bruker personlighetstester, og faktisk går aktivt inn for å sjekke det. Gjør man det, kan det indikere kandidatens kognitive evner, men at ferdigheter alene på kandidatens CV ikke sier noe om kandidatens kognitive evner.

Ut i fra erfaring, viser forskning at for søkere med null til fem års erfaring, er relevant erfaring en god indikator på jobbprestasjoner. Ser man derimot på lengre erfaring, fra fem til tretti års relevant arbeidserfaring, blir dette målet mye svakere. Dette fordi etter man har vært i en jobb i over fem år, spiller ikke mer erfaring en like stor rolle for dine prestasjoner. En årsak kan være at noen arbeidsoppgaver blir rutiner, og det kreves ofte ikke like mye ny kunnskap for å klare arbeidsoppgavene. Dette styrker posisjonen til å rekruttere med hovedfokus på kognitive evner, fordi kognitive evner predikerer jobbprestasjoner bedre på lang sikt, enn det arbeidserfaring gjør (Schmidt, 2002). Rekrutterer man basert på arbeidserfaring, vil det kun predikere jobbprestasjoner de første fem årene.

Det virker ikke som intervjuobjektene er klar over at erfaringens påvirkning på fremtidige jobbprestasjoner avtar etter fem år, mens kognitive evner er et mer langsiktig og stabilt mål. Det er også delte meninger om relevante ferdigheter og erfaring sier noe om kandidatens intelligens. Intervjuobjekt #O uttrykker at de som scorer best på spesifikke evnetester ofte allerede har bedre erfaring, kunnskap og kanskje bedre jobber og utdanning fra før og derav kan de se noen sammenhenger med det.

### 5.1.1.3 Evnen til å lære seg jobbrelevant kunnskap

Hunter og Schmidt (1996) viser at hvor godt man presterer på arbeidsplassen, avhenger av individets evner til å tilegne seg relevant kunnskap. Med dette mener de mengden kunnskap et individ klarer å lære seg under opplæringsfasen og i utviklingsprogram på arbeidsplassen. På de fleste arbeidsplasser er det viktig å ha ansatte som kan lære seg ny kunnskap, da samfunnet stadig er i endring og det er viktig å følge med og være beredt på nye trender. Derfor vil vi undersøke om rekrutteringspersonell mener at evnen til å lære seg relevant kunnskap faktisk er et mål på personens kognitive evner, og vektleggingen de har på dette.

Intervjuobjekt #I nevner at karakternivå kan gi en indikator på kunnskap om kandidatens kognitive evner. Han sier at han ser på det i rekrutteringsprosessen, men at det også er feilkilder her med tanke på at det kan være flere forhold i livet som spiller inn på hvilke karakterer du har oppnådd. På grunnlag av dette mener han at det er vanskelig å dokumentere kunnskap som en evne som måler kognitiv intelligens, men at det blir lagt litt vekt på i rekrutteringsprosessen hos dem. Intervjuobjekt #L er noe enig med #I og sier *«det å ha fått gode karakterer trenger ikke bety at du er smart. Du kan rett og slett lest knallhardt, og har pugget. Karakternivå fra studiet forklarer bare ni prosent av fremtidig varians i jobbprestasjoner. Det er veldig lite»*. Begge mener at selv om karakterer er indikatorer på hvor godt du presterte og lærte deg faget, er det ikke overførbart til dine kognitive evner, nettopp fordi det er andre forhold som spiller inn.

Intervjuobjekt #G sier at for stort fokus på kognitive evner kan være *«skummelt»*, fordi man går glipp av mange veldig gode kandidater. Hun tenker at det viktigste av alt er at kandidaten møter opp og gir en innsats når de er på jobb. Videre sier hun *«veldig mye kan læres, og på en måte, hvis man har evnen til å ta til seg ting og evnen til å lære og utvikle seg så trenger man ikke überhøy intelligens»*. Vi stilte et oppfølgingsspørsmål som gikk ut på om hun mente at evnen til å lære seg nye ting og utvikle seg ikke henger sammen med intelligensspørsmålet, og vi fikk svaret *«ikke nødvendigvis»*. Med dette mener intervjuobjekt #G at evnen til å lære seg nye ting er veldig viktig, men at det ikke henger sammen med personens kognitive evner. På grunnlag av dette uttrykker #G at evnen til å lære seg nye ting, ikke er et godt mål på kognitive evner. Intervjuobjekt #L fremhever i tillegg at evnen til å lære seg nye ting er viktig hos en potensiell kandidat, og det er en god faktor å screene etter. Dette sikrer



---

at man etter første fase i rekrutteringsprosessen har funnet kandidater som inneholder et minimumsnivå av kognitive evner.

Forskningen til Hunter og Schmidt er tydelig på at ansatte som ikke vet hvordan de skal utføre jobben sin, heller ikke klarer å utføre arbeidsoppgavene på en god måte. Det er denne koblingen, som Hunter og Schmidt (1996) mener er årsaken til hvor godt man utfører arbeid. Individuer med høye kognitive evner, tilegner seg kunnskap mer effektivt, samt lærer nye prosedyrer enklere. Jo mer kunnskap man lærer seg, desto bedre utfører man jobben sin. For ordinære yrker, finner Hunter (1986) at korrelasjonen mellom kognitive evner og relevant jobbkunnskap er 0,8, og det kan virke som rekrutteringspersonell ikke ser på denne evnen som et mål på kognitive evner. Intervjuobjektene knyttet evnen til å lære seg jobbrelevant kunnskap mer til interesse og motivasjon, enn til at det kan måles ut fra kandidatens kognitive evner. De vektlegger kunnskapsnivået til individet i stor grad, men er ikke klar over at det er et direkte mål på kandidatens kognitive evner.

#### **5.1.1.4 Kommunikasjonsevner**

Å kunne formulere seg og kommunisere, både skriftlig og muntlig, er viktig i de fleste jobbsammenhenger. Som regel må man samarbeide med andre, og man må kunne interagere med andre for å komme frem til nye løsninger. Her spiller kommunikasjonsevner inn. Vi stilte spørsmålet til intervjuobjektene som rangerte denne egenskapen med høy viktighet, om kandidatens kommunikasjonsevner egentlig er med på å indikere kandidatens kognitive evner. Intervjuobjekt #I mener at det er et godt mål på kandidatens kognitive evner, men at man ikke kun kan se etter kognitive evner som det eneste målet fordi det hadde *«vært for lett, og da hadde hele rekrutteringsbransjen vært basert på det ene kriteriet»*. Intervjuobjekt #B stiller seg negativ til at kandidatens nivå av kognitive evner kan forklare dens kommunikasjonsevner. Dette er fordi hun personlig har dårlig erfaring med å få testet sine kommunikasjonsevner, og det har vist seg å ikke stemme overens med hennes egen oppfatning. Hun mener også at man på et intervju eller på en test kan være nervøs og at det påvirker kommunikasjonsevnene mer enn det påvirker kandidatens kognitive evner. Intervjuobjekt #N tror det finnes litt intelligens i alle egenskaper, og utelukker dermed ikke at nivået av kognitive evner har innvirkning på kommunikasjonsnivået.

Teori og forskning viser at våre kognitive funksjoner påvirker vår evne til å tenke, og til å utføre intellektuelle og mentale prosesser. Svikter disse kognitive evnene, kan man få

problemer med for eksempel å lære seg noe nytt, hukommelsen kan svikte, og det å utføre og gjennomføre oppgaver blir utfordrende. En person med lave kognitive evner, vil dermed ha større utfordringer med dette, og vil på grunnlag av dette ikke klare å bruke språket og kommunisere like godt som en med høyere kognitive evner. Det blir utfordrende å bearbeide informasjon, og det blir vanskelig å forstå hva som blir sagt og hva man skal «hente» frem av relevant informasjon i kommunikasjonssituasjoner. Man kan bli oppfattet som en person med lav sosiale intelligens. Dermed vil personer med lavere kognitive evner, ha redusert nivå på kommunikasjonsevnene sine. Et resultat av dette, kan være at det blir utfordrende å resonnerer, bruke språket til å kommunisere og si de riktige tingene i riktig situasjon (Hjernehjelp.no, 2016).

Forskningen viser at det er en tydelig sammenheng mellom individets kommunikasjonsevne og dets kognitive evner. Praksis, som vil si intervjuobjektene, er noe uenig i sine meninger. Noen mener det er et godt mål på kognitive evner og at det har stor sammenheng, mens andre er uenig av personlige årsaker og erfaring. De fleste som rekrutterer til middels og høyere komplekse stillinger, vektlegger kommunikasjonsevner mye. Likevel er ikke sammenhengen mellom kognitive evner og kommunikasjonsevner like tydelig for alle.

#### **5.1.1.5 Positivitet**

For å kunne sammenligne det å være positiv med en persons kognitive evner, bruker vi begrepet ekstroversjon fra personlighetstester og ser om det korrelerer med kognitive evner. En underkategori av dette personlighetstrekket er nemlig positive følelser. Det handler om tilbøyelighet til å vise glede. De som scorer høyt på denne, er gjerne oppstemte og entusiastiske (Sander, 2017).

Intervjuobjektene #M og #O nevner at de ser etter positive kandidater når de rekrutterer til stillinger, og at det går på å være initiativrik og engasjert. Evnen til å se muligheter og løsninger uttrykkes også som viktige egenskaper. Dette mener begge to gjenspeiler kandidatens kognitive evner, fordi kandidaten er oppegående nok til å bry seg og gjøre en innsats. Samtidig sier intervjuobjekt #O at det er vanskelig å uttale seg mer om det, siden hun ikke har nok kunnskap på feltet. Til tross for dette, tror hun at en engasjert og positiv person, har høyere kognitive evner enn en som ikke innehar de personlige evnene.

Intervjuobjekt #I er enig at positivitet er en av de egenskapene de vektlegger når de tenker på

---

intelligensen til kandidatene. Intervjuobjekt #K svarte «ja» da vi stilte spørsmålet om positivitet, som han rangerte som viktigst av egenskapene, er et mål på kognitive evner.

Teorien bak ekstrovertsjon som personlig egenskap er noe motstridende til hva intervjuobjektene mener om sammenhengen. En studie av LePine og Van Dyne (2001), sammenligner personlighet og kognitive evner med ulike typer samarbeid som gir best jobbprestasjoner. De fant at ekstroverte personer er best til kontekstuelle arbeidsoppgaver, mens kognitive evner har større påvirkning på jobber som krever oppgaveløsning. Kontekstuelle arbeidsoppgaver inneholder gjerne mekling og dialog, og er i følge studien de arbeidsoppgavene som passer best til ekstroverte personer. På bakgrunn av forskningen blir det vanskelig å konkludere med at positive personer og deres kognitive evner, korrelerer i noen spesiell grad.

Andre resultater fra forskningsstudier der de har forsket på sammenhengen mellom ekstrovertsjon og kognitive evner, har vist seg å være inkonsistente, og har variert fra positiv, ingen og til negativ (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2005). Disse motstridende resultatene skyldes sannsynligvis bruken av ulike tester som måler ulike aspekter ved kognitive evner (Moutafi, Furnham & Crump, 2003). I en tidligere metaanalyse ble det funnet svak, men signifikante positive sammenhenger mellom ekstrovertsjon og visuell persepsjon, samt numerisk evne, med forklaringskraft på 0,06. Analysen til Moutafi et.al (2005) indikerer også at ekstrovertsjon, det å blant annet være positiv, har en signifikant negativ sammenheng med verbal resonnering, numerisk resonnering og abstrakt tenkning. Kognitive evner har høy validitet i å forklare hvor god man er til disse ferdighetene. Når forskning viser at ekstrovertsjon har en signifikant negativ sammenheng med kognitive evner, tyder det på at kognitive evner ikke kan måles i stor grad ut i fra om en kandidat viser positive følelser. Intervjuobjektene hadde større tro på at kognitive evner kan måles ut fra positivitet enn det teorien tilsier, og de vektlegger det å være positiv og engasjert betydelig i rekrutteringsprosessen.

#### **5.1.1.6 Motivasjon**

Motivasjon refererer til hvor mye innsats du gjør rettet mot en oppgave, og i hvilken grad dette blir opprettholdt over tid (Kanfer & Ackerman, 1989). Det er flere av intervjuobjektene som sier at de ser etter motiverte kandidater når de rekrutterer, og rangerer det høyt blant egenskaper de ser etter. Intervjuobjekt #D ser etter motiverte kandidater, men hvis tidsfristen

er knapp, senkes både kravene til motivasjon og nivået på kognitive evner. Intervjuobjekt #D sier det kommer an på hvor god tid man har, om man har tid til å måle motivasjon som en intelligens-faktor, men legger vekt på at han ikke har utført dette selv. Intervjuobjekt #O mener at motivasjon er et mål på intelligens, og at det kommer av det naturlige tankesettet man har i hodet sitt. #O mener at det å være motivert, engasjert og det å ville bidra, er med på å måle de kognitive evnene til kandidaten. Intervjuobjekt #G mener at motivasjon ikke er et mål på kognitive evner, men heller noe man merker når man fører en samtale med kandidaten. Intervjuobjektet vektlegger mer at kandidaten er ivrig etter å komme seg ut i den spesifikke jobben og at dette ikke har noe med kandidatens kognitive evner å gjøre.

Teorien sier at motivasjon og kognitive evner representerer to viktige faktorer som er viktig å lære seg for å bli god i jobben. Vroom (1964) fant at når motivasjonen er lav, vil både personer med lave og høye kognitive evner gjøre en dårlig innsats på arbeidsplassen. På en annen side viser studien at høy motivasjon, gir større variasjon i prestasjoner. Dette fordi de individuelle forskjellene i kognitive evner blir mer markante. Kanfer og Ackerman (1989) fant at motivasjon henger sammen med evnen til å lære seg og forstå oppgaven, og at dette krever kognitiv kapasitet. Norberg (2012) skriver at kognitive evner ikke handler om å være motivert, men at man i flere sammenhenger ser lettere på utfordringer, fordi man er vant til å løse problemer raskere. Kognitive evner kan dermed i en viss grad spille inn på hvor motivert en kandidat er for jobben, men er ikke et direkte mål på det.

Intervjuobjekt #O sin mening er relativt lik konklusjonene teorien viser. Det å være engasjert og motivert, gjenspeiler noen av kandidatens kognitive evner. De andre intervjuobjektene mener ikke at motivasjon er et godt mål på kandidatens kognitive evner.

Teorien kan virke litt komplisert grunnet flere delfaktorer. Kandidatens evne til å lære seg oppgaven og løse problemer er eksempler på dette. Om man innehar høye nivåer av disse evnene, vil motivasjonen mest sannsynlig være større til å utføre en god jobb.

Motivasjon vektlegges sterkt av de fleste rekrutteringspersonell, men sammenhengen med kognitive evnene ser de på som mer utydelig.

#### **5.1.1.7 Gode holdninger**

En god holdning er en betegnelse for en tendens til å tenke, føle og handle positivt overfor noe (Svartdal, 2018). Fire av intervjuobjektene nevnte dette som en egenskap de ser på som

viktig at kandidater de rekrutterer til stillinger innehar. Intervjuobjekt #F mener at gode holdninger ikke er direkte mål på intelligens, fordi det kommer an på hvordan man stiller spørsmål til kandidatene, at man for eksempel veileder de til et «riktig» svar. Intervjuobjekt #D mener at gode holdninger er et godt mål på intelligens, og begrunner det med at man kan sjekke kandidaten på sosiale medier. Dette for å se om kandidaten har noen mindre intelligente holdninger, som for eksempel å skrive sterke, ukorrekte politiske meninger på sosiale plattformer. Man kan avsløre en kandidats holdninger på denne måten, og dette kan si noe om hvor intelligent kandidaten er. Intervjuobjekt #G mener at gode holdninger er noe man tenker gjennom når man snakker med kandidaten. Hun reflekterer litt rundt dette temaet når hun holder intervjuer, og kommer frem til at kognitive evner indirekte kan måle holdninger. Intervjuobjekt #O sier at hun har inntrykk av at de som har gode holdninger til ting her i livet, at man generelt er fornuftig, kan forbindes med intelligens.

For å se hvordan kognitive evner påvirker et individs gode holdninger, vil vi bruke trekomponentmodellen. Modellen deler holdninger inn i tre deler; kognisjon, emosjon og konasjon (Sander, 2017). Det er kognisjon som er viktig for vår analyse, og i det begrepet inngår kunnskap og erfaring, det vil si et individs tanker, meninger, tro, erfaringer og kunnskap om en ting eller situasjon. Fra tidligere drøfting vet vi at individets evne til å tilegne seg kunnskap, resonnere og ha selvstendige meninger, er en del av kognitive evner. Dermed er dette en viktig forutsetning for et individs holdninger, og det kan på grunnlag av dette ikke separeres fra begrepet. Det er vanskelig å si om kognitive evner svarer til en tredels viktighet av holdningsdefinisjonen, men teorien viser at nivå av kognitive evner absolutt har betydning for hvilke holdninger man tilegner seg. Intervjuobjektene vektlegger i stor grad gode holdninger i rekrutteringsprosessen. De er litt uenige om det påvirkes av kognitive evner direkte, og det virker som at de fleste ikke er klar over at det har en sammenheng. Det være at gode holdninger blir vektlagt i større grad i rekrutteringsprosessen, enn det faktiske mål på kognitive evner tilsier er optimalt.

#### **5.1.1.8 Evnen til å håndtere kompleksitet**

Et individ som håndterer kompleksitet, opererer ofte med flere ting samtidig av lik eller ulik vanskelighetsgrad. I jobbsammenheng står man ovenfor dette i de fleste typer yrker, og det ble vektlagt som en viktig egenskap å kunne håndtere dette av flere intervjuobjekter. Intervjuobjekt #P mener at å kunne «gjøre flere oppgaver samtidig» beskriver en persons kognitive evner, og jo mer komplekse oppgavene blir – desto mer teller en persons kognitive

evner. Intervjuobjekt #B mener at kompleksitet inngår noe i kognitive evner, men at det er vanskelig å måle i en rekrutteringsprosess, fordi kandidaten verken er ærlig i tester eller under kartleggingsprosessen. Hun underbygget dette videre med at kompleksitet er viktig i jobbsammenheng for å utføre oppgavene man blir satt til, og at det fort blir avslørt dersom man ikke er kompetent nok. Intervjuobjekt #L mener at kognitive evner spiller en stor rolle i kompleksitetshåndteringen til individet, og at kandidater som håndterer dette er flinkere til å fungere i jobben. Intervjuobjekt #G har en oppfatning om at evnen til å takle kompleksitet, er et godt mål på kandidatens kognitive evner. Dette begrunner han med at når han bemanner til enkle oppdrag, oppdrag som «*kun krever armer og bein*», kan nesten hvem som helst gjøre det. I andre oppdrag tenker han at her må man ha litt mer reflekterte personer, personer som lærer raskt, takler vanskeligere oppgaver. Dette kan for eksempel være tekniske stillinger, og det er her han mener at kandidatens grad av kognitive evner er avgjørende for hvordan han/hun takler slike utfordrende og komplekse arbeidsoppgaver.

De fleste av intervjuobjektene som nevnte kompleksitet, er enig i at personer med høye kognitive evner, håndterer dette bedre enn personer med lave kognitive evner. Her skiller det lite fra teorien. Studien til Hunter og Hunter (1984) fant sterk validitet for kognitive evners betydning når kompleksiteten i arbeidsoppgaver øker. Hunter (1986) sier at kompleks læring blir styrt i stor grad av kognitive evner. Dermed blir hvor godt du utfører komplekse oppgaver, nært knyttet til ditt nivå av kognitive evner. Studien viser videre at validiteten av kognitive evner faller, når nivået på kompleksitet synker. Dette betyr at jo mer kompleks arbeidsoppgave man har, desto bedre predikerer ditt nivå av kognitive evner oppnådd prestasjonsnivå. Teori på dette området skiller seg ikke mye fra intervjuobjektene formeninger om evnen til å håndtere kompleksitet.

#### **5.1.1.9 Problemløsning**

Sammen med suksessfull tenkning, er problemløsning nevnt av flertalls forskere som en viktig egenskap i intelligent oppførsel (Carroll, 1993). Intervjuobjekt #P og #L nevnte dette som en viktig evne de ser etter hos kandidaten. Intervjuobjekt #L mener at problemløsningsevne måler intelligens, og at det har gyldig validitet sammenlignet med kognitive evner. Han sier at ved tester av kognitive evner, kan problemløsningsevnen bli godt kartlagt, spesielt til stillinger med høyere kompleksitet. Han legger i tillegg til at det kan brukes til å skille ut gode kandidater fra et stort utvalg. Intervjuobjekt #P mener at

---

problemløsning er et indirekte mål på kognitive evner, og vektlegger problemløsningsevne sterkere, jo mer teoretisk stilling han rekrutterer til.

I studien til Hunter og Hunter (1984) kommer det frem at å utføre komplekse arbeidsoppgaver, avhenger av individets kognitive evne. Det samme gjelder å løse forestående oppgaver. Dette er spesielt viktig der man ikke har et kunnskapsgrunnlag for å finne løsninger på nye oppgaver (Schmidt, 2012). Det kan være sjeldne eller unike problemer som dukker opp, og individer med høye kognitive evner, er bedre rustet til å takle slike oppgaver enn individer med lave kognitive evner (Schmidt, 2012). Hunter (1986) begrunner dette med at personer med høye kognitive evner, er raskere i utførelsen av oppgaver, de håndterer nye problemer bedre, og klarer å lære seg nye prosedyrer lettere. Studien viser også at personer med nevnte evner reagerer med bedre innovative løsninger der nåværende kunnskap ikke strekker til. Dette mener Hunter (1986) er årsaken til at personer med høyere kognitive evner er bedre til å løse forestående problemer. Intervjuobjektene virker å være klar over denne sammenhengen og vektlegger dette i rekrutteringsprosesser der forestående jobb krever disse ferdighetene.

#### **5.1.1.10 Resonneringsevner**

Carroll (1993) sier at resonnering er det som tradisjonelt er forstått som det nærmeste kjernen av intelligens man kommer, og inkluderer både verbale og numeriske resonnement i denne definisjonen. Resonnering går også mye på abstrakt tenkning. For å måle kognitive evner i tester blir det ofte brukt en aritmetisk resonneringstest, for å vise hvor gode resonneringsevner et individ har. Dette påvirker hvor godt individet vil gjøre det i jobben. Hvis du klarer å resonnerer deg frem til ting, vil du ha bedre beslutnings- og planleggingsevner (Hunter, 1986). Dette er også en fordel i mer komplekse jobber. Intervjuobjekt #G er skeptisk til dette, og mener at det heller vil komme frem via samtale enn via tester, hvor god et individ er til å resonnerer seg frem til ting. Han sier at når man for eksempel snakker med kandidater om jobben, ser man om de tar det til seg og om de klarer å snakke litt rundt relevante temaer. Dette mener han viser en evne til å være reflektert. Dermed mener han at egenskapen ikke kan måle intelligens, at det blir mer subjektiv oppfatning av kandidaten der og da. Intervjuobjekt #B er enig med #G, og sier at det går på en subjektiv følelse, mer enn et faktisk mål på kandidatens intelligens.

Intervjuobjekt #N ser på dette annerledes, og mener det er litt intelligens i de fleste egenskaper, og at hvor god en kandidat er på å rangere ting, faktisk indikerer kandidatens intelligens. Forskning på resonneringsevnen av Hunter (1986), finner en korrelasjon mellom resonneringsevne og kognitive evner. I tillegg er Schmidt (2002) tydelig på at personer med høye kognitive evner er bedre til å resonnere seg frem til løsninger, ta beslutninger og planlegge generelt. Hunter (1986) finner databevis som sier at alle jobber involverer å gjøre vurderinger og ta beslutninger som kognitive evner inngår i, og at det har validitet for alle typer yrker. Siden teorien er så tydelig på at resonneringsevne er en viktig egenskap i mange jobbsammenhenger, kan det tyde på at rekrutteringspersonell ikke har tilstrekkelig kunnskap om at kognitive evner faktisk kan indikere dette. Det bør dermed vektlegges mer i rekrutteringsprosesser.

### **5.1.2 Vektlegging av kognitive evner i rekrutteringsverktøyene som brukes**

For å se på hvor mye kognitive evner blir vektlagt i rekrutteringsprosessen, er det nødvendig å vise hvilken validitet det har i de ulike rekrutteringsverktøyene som anvendes. Vi vil sammenligne den prediktive validiteten til rekrutteringsverktøyene med hvilken betydning kognitive evner har i dem. Dette har vi gjort for å tydeliggjøre hvilke vurderingsmetoder som faktisk inneholder bruk av kognitive evner, for å se hvor gode de er til å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Vi bruker metaanalysen til Hunter og Schmidt (1996) som teoretisk fundament i denne analysen. Denne artikkelen tar for seg 19 forskjellige prosedyrer, og konklusjonen av denne studien, er at alle vurderingsmetoder som inneholder et mål på kognitive evner, er gode verktøy.

Forskning på området viser at kognitive evner har en spesiell plass i å forklare hvor godt individer presterer i arbeidet sitt. Først og fremst fordi i alle typer yrker kreves det at prosedyrer blir lært, om du så er ny eller har erfaring. I tillegg viser forskningen om ditt nivå på dette, har direkte sammenheng med dine kognitive evner. Å rekruttere med fokus på kognitive evner har høyest validitet og lavest kostnad i søknadsprosessen (Hunter & Schmidt, 1996). Flere forskere mener også at verktøy som måler kognitive evner, har høyest prediksjon på fremtidig jobbprestasjoner, sammenlignet med alle andre metoder (Hunter, 1986; Hunter & Schmidt, 1996; Ree & Earles, 1992). Med dette teoretiske fundamentet er det interessant å analysere om rekrutteringspersonell er klar over denne sammenhengen, og om de bruker det aktivt i rekrutteringsprosessen. Dette vil bidra, sammen med analysen om egenskapene er et mål på kognitive evner, til å se hvor mye kognitive evner vektlegges i dag.



---

Rekrutteringspersonell vi intervjuet, oppga intervju, CRM-systemer og annonser, evnetester, personlighetstester, referansesjekk og case-oppgaver som verktøy de bruker i rekrutteringsprosessen.

### 5.1.2.1 Intervju

De fleste rekrutteringsprosesser inneholder en form for intervju mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, for å kartlegge om kandidaten er egnet for stillingen. Intervjuobjekt #D mener at dette i en viss grad kan måle intelligens, fordi man kan fange opp personlige meninger og holdninger til kandidaten som indirekte kan vise kunnskapsnivået. Intervjuobjekt #N mener at intervju er for generelt til å være et mål på intelligens hos kandidaten.

Intervjuobjekt #P var tidlig i intervjuet klar på at de kun brukte telefon, intervju og referansesjekker for å finne ut om kandidaten er aktuell for stillingen. Han sier at han ikke tror det er noen sammenheng mellom kognitive evner og de rekrutteringsverktøyene han bruker. Han mener at skal man kartlegge kandidatens kognitive evner, må man bruke andre verktøy. Han legger til at det ikke er noe poeng å gjøre dette i praktiske yrker, da det heller handler om andre egenskaper som han mener ikke har en sammenheng med intelligens. Intervjuobjekt #P vektlegger dermed ikke kognitive evner i noe spesiell grad i rekrutteringsprosessen.

Videre sier intervjuobjekt #H at det er vanskelig å bruke verktøyene fordi;

*«Verktøyene er intervjumalene våre, og den syns jeg ikke måler så mye intelligens, mest i så fall den sosiale intelligensen. Du får noen spørsmål som du skal svare på. Jo mer du forteller, jo mer rettet mot det vi spør om - jo bedre er det, jo. Men intelligens, det er jeg usikker på.»*

Intervjuobjekt #H er enig med #P, og mener at et intervju ikke kan kartlegge kandidatens kognitive evner. Intervjuobjekt #N er også enig i dette.

Teorien bak forholdet mellom intervjuer og kognitive evner, skiller marginalt på om intervjuet er strukturert eller ustrukturert. Huffcutt et al. (1996) fant at validiteten på kognitive evner i strukturerte intervjuer er 0,36 og 0,34 i ustrukturerte intervjuer.

Korrelasjonen mellom intervjuer generelt og kognitive evner er 0,32 (Huffcutt et al., 1996).

Hunter og Schmidt (1996) finner at strukturerte intervjuer har en validitet på 0,51 og ustrukturerte intervjuer har en validitet på 0,38 i å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Mye av dette forklares av kognitive evner som påvirker hvor mye kunnskap du klarer å legge frem, kommunikasjonsevnene dine og hvordan du tilpasser deg situasjonen. Teori indikerer dermed at hvor godt en kandidat gjør det på et intervju, reflekterer kandidatens kognitive evner i noen grad, mens intervjuobjektene ikke er klar over denne sammenhengen i like stor grad når de intervjuer kandidater.

### **5.1.2.2 CRM-system og annonser**

Verktøy for å finne den riktige kandidaten i rekrutteringsprosesser, er ofte at man søker etter kandidater ut fra en annonse, og rangerer dem i et CRM-system for å få oversikt over søkerne. Intervjuobjekt #D nevner at de bruker CRM-system til å gradere ut søkere på annonsen, og at dette ikke er et godt mål på kandidatens kognitive evner, fordi de ikke bruker tester i rangeringen. Han mener at de ikke har tid til det, og at det ikke blir vektlagt noe spesielt i deres rekrutteringsprosess sammenlignet med motivasjon og andre egenskaper.

Intervjuobjekt #N nevner også annonser og CRM-systemet som verktøy de bruker, men mener disse ikke kan måle graden av kognitive evner til kandidatene fordi de ikke tar i bruk evnetestene som ligger inne i systemet. Hadde de gjort det, kunne det gitt et bedre bilde av kandidatens kognitive evner. Intervjuobjekt #E svarer omtrent det samme, at de nevnte verktøyene ikke måler kandidatens kognitive evner, men at det kun er IQ-tester som gir svar på dette.

Forskning viser at det er stor variasjon i hvor godt kandidater presterer på jobben, og at denne variasjonen hadde blitt enda større hvis alle jobbsøkere ble ansatt eller om de ble valgt ut helt tilfeldig (Hunter et.al, 1990). Det er dermed viktig å bruke annonser og CRM-system til å selektere ut riktige kandidater, og det er alltid større risiko ved å ansette nye kandidater enn å bruke interne. Når man søker etter riktige kandidater ut fra annonser og CV, ser man etter relevante ferdigheter, kompetanse og biografiske data. I følge Hunter og Schmidt (1998), er validiteten på biografiske data 0,35. En validitet på 0,35 er ikke veldig høy, men det har fortsatt betydning. Validiteten for jobberfaring er 0,18. Det vil si at hvor mange år jobberfaring ikke er det beste målet på hvor godt man kommer til å prestere i jobben, blant annet på grunn av avtagende læringskurve, som er diskutert tidligere. Samtidig spiller kandidatens kognitive evner inn for dette målet, noe som gjør at verktøyet fortsatt har en viss

---

validitet. Dette skiller seg ut fra intervjuobjektene mening, som uttrykker at verktøyene CRM-system og annonser ikke kan gi en indikator på kandidatens intelligens, til tross for at dette verktøyet brukes i alle intervjuobjektene rekrutteringsprosesser.

### 5.1.2.3 Kognitive evnetester

Kognitive evner blir ofte målt ved å summere scorer av flere tester på spesifikke egenskaper. Det vanlige er verbale evner, kvantitative evner og visuelle evner. Det typiske målet er å summere scoren på en vokabulartest, en aritmetisk resonneringstest og en test med tredimensjonale mønstre og figurer (Hunter, 1986). Det er interessant å undersøke om intervjuobjektene mener at dette faktisk kan måle en kandidats kognitive evner, og i hvilken grad de vektlegger det i rekrutteringsprosessen de utfører.

Intervjuobjekt #D vil lære mer om evnetester før han vektlegger det, men mener at kognitive evner kan måles til en viss grad ut i fra evnetester, men at han ikke bruker det i rekrutteringsprosessen sin. Intervjuobjekt #L mener at om man bruker evnetestene på riktig måte, kan det være et godt verktøy for å måle kognitive evner. Intervjuobjekt #E har inntrykk av at IQ-tester måler kognitive evner bra, fordi det har til hensikt å måle den generelle intelligensen til mottakeren av testen, og det har påvist høy validitet. Intervjuobjekt #E mener det er et effektivt seleksjonsverktøy i screeningprosessen, og bruker det dersom kunden deres foretrekker det.

Intervjuobjekt #L er tydelig i sitt svar, og mener at om testene er valide, kan de brukes til å gi et godt bilde på kandidatens intelligens til høyt komplekse stillinger. Det er ikke relevant til mindre komplekse stillinger, da han mener «*det er bortkastet*». Han sier videre at kravet er at evnetester er fullstendig objektive, og ikke diskriminerer i noen grad.

Intervjuobjekt #A er derimot negativ til at evnetester man gjennomfører på internett, skal kunne måle en kandidats kognitive evner. Hun mener at de praktiske testene er den beste måten å teste på, da man virkelig får vist hva man kan i jobben. Hun argumenterer også for at det går an å være flink teoretisk, men at det ikke hjelper i jobben hvis man ikke er dyktig i praksis. Hun konkluderer med at hun har lagt merke til at noen av søkerne tar testene som ligger inne i systemet, men at hun ikke vektlegger de resultatene i rekrutteringsprosessen.

Forskningen til Hunter og Schmidt (1998) sier at validiteten på kognitive evnetester er 0,51. De mener kognitive evner er en viktig del som måles i rekrutteringsprosessene, og ved å bruke verktøy som måler kognitive evner med høy validitet, vil man få kandidater som har høyere prestasjonsnivå på jobben. Dette er fordi de vil lære seg jobbrelevant kunnskap bedre fra erfaring og opplæring i jobben. Schmidt (2002) er ikke i tvil; man skal bruke mål på kognitive evner til å velge hvem man skal ansette. Bertua, Anderson & Salgado (2005) undersøkte den prediktive evnen til tester som måler verbal, numerisk, perseptuell og spatial resonnering. Resultatene de fant indikerte at alle evnetestene var gode mål for både jobbprestasjon og suksess i opplæringsprogram på jobb. Korrelasjonene viste koeffisienter mellom 0,35 og 0,50 for jobbprestasjon, og mellom 0,42 og 0,54 for suksess i opplæringen på arbeidsplassen.

Intervjuobjektene har delte meninger om evnetester faktisk måler intelligens, og vektlegger dette ikke i noen spesiell grad i rekrutteringsprosessen de praktiserer. Noen mener det er et godt mål dersom det brukes riktig, og andre mener resultatene kan manipuleres for lett. Teorien er derimot klar på at kognitive evner blir målt i evnetester, og at dette burde vektlegges høyt i rekrutteringsprosessen i dag, for å selektene ut de best egnede kandidatene for stillingen.

#### **5.1.2.4 Personlighetstester**

Tradisjonelt sett har kognitive evner og personlighet blitt sett på som to helt forskjellige egenskaper. Ved å studere sammenhengen mellom personlighet og kognitive evner, kan man trekke enda bredere konklusjoner om en kandidats fremtidige prestasjoner.

Personlighetstester blir ofte målt ut i fra femfaktormodellen (FFM), og det er interessant å se om intervjuobjektene våre ser en sammenheng mellom personlighet og kognitive evner.

Intervjuobjekt #C mener at personlighetstestene de har i cut-e ikke måler kandidatens kognitive evner, fordi *«der går det mer på hvordan man er som person, og hvordan man reagerer i forskjellige situasjoner på jobb»*. Intervjuobjekt #B stiller seg negativ til spørsmålet, og begrunner det med dårlig personlig erfaring med slike tester, også fordi mange prøver å svare det de tror arbeidsgiveren vil like. Dermed mener hun at det er et dårlig mål på kandidatenes faktiske intelligens. Hun begrunner det med at *«man får ikke målt intelligensen fordi mottakeren av testen ikke er ærlig»*.

Intervjuobjekt #H mener at personlighetstester er veldig flytende og lett å manipulere, og mener dermed at disse ikke er godt mål på kandidatens intelligens. Intervjuobjekt #O uttrykker at det går an å måle kognitive evner i personlighetstester hvis man aktivt går inn for det, men at hun ikke har god nok innføring i bruken av å tolke resultatene. På grunnlag av dette blir verktøyet vektlagt for lite i rekrutteringsprosessen hos dem.

Forskning viser at personlighetstrekket samvittighetsfull, er hovedegenskapen som blir studert når man skal undersøke hva som best predikerer fremtidige jobbprestasjoner i personlighetstester. Resultatet her er at personer med høy score på samvittighetsfull utvikler høyere kunnskapsnivåer. Årsaken til dette kan være at disse kandidatene legger inn en større innsats og bruker mer tid på arbeidsoppgavene (Hunter & Schmidt, 1998). Metaanalysen til Schmidt og Hunter (1998) finner en validitet på integritetstester på 0,41. Integritetstester brukes for å avdekke kontraproduktiv atferd. Integritetstester måler mest personlighetstrekket samvittighetsfull (Hunter & Schmidt, 1998). Validiteten på tester av samvittighetsfull er 0,31 (Schmidt & Hunter, 1998). Vi ser dermed at kognitive evner spiller en rolle i hvor godt man presterer på personlighetstester, men at det ikke nødvendigvis er avgjørende for resultatet. Dette spriker litt med intervjuobjektens oppfatning, da flere mener at atferd og kognitive evner ikke kan måles ved samme verktøy. Personlighetstester blir brukt i liten grad, og intervjuobjektene ser ikke en tydelig sammenheng med kognitive evner. Dermed blir ikke vektleggingen av kognitive evner like stor som den burde basert på resultatene av personlighetstestene.

#### **5.1.2.5 Referansesjekker**

I alle rekrutteringsprosessene opplyste intervjuobjektene at de bruker referansesjekk av kandidater som de potensielt skal ansette. Intervjuobjekt #F mener at referansesjekker ikke indikerer noe som helst intelligens, og at det kun går på referansens subjektive oppfatning av kandidaten som han/hun tidligere har vært leder for.

Intervjuobjekt #M ytrer sin personlige mening, og uttrykker at intelligens ikke kan måles ut i fra referansesjekker. Dette sier hun under intervjuet;

*«Jeg synes at det er væremåten, og selve inntrykket man får av et intervju som videre da bekreftes i noen positiv grad av referanse, i form av at personen står på og har utrettet gode resultater hos den aktuelle bedrift. Jeg mener det er det som teller, og at en*

*rekrutteringsprosess ikke skal avgjøres basert på numeriske tester og hvor rask du er i hodet til å se et mønster.»*

Intervjuobjekt #M skiller dermed mellom væremåte og kognitive evner, og vektlegger ikke kognitive evner basert på tester eller andre metoder i noen spesiell grad. Intervjuobjekt #P sier også at de bruker referansesjekker, men at det ikke måler kognitive evner fordi det kun er en annen persons subjektive oppfatning av kandidatens tidligere prestasjoner på arbeidsplassen.

Hunter og Schmidt (1998) viser en validitet på 0,26 på referansesjekk. Det betyr at referansesjekk har relativt lav validitet for å predikere jobbprestasjoner, men at kognitive evner har en viss betydning for å forklare dette forholdet. Dette er fordi hvor godt man har prestert på tidligere arbeidsplass avhenger av graden av kognitive evner, og så lenge referansen er ærlig, har det betydning for hvor godt utbytte man får av å ta en referansesjekk. Teorien sier at dette forholdet også blir påvirket av hva tidligere arbeidsgiver faktisk har lov til å gi ut av informasjon, og om kandidatens tidligere jobbprestasjoner. Forskning viser i tillegg at noen referanser gir en god tilbakemelding på dårlige kandidater for å bli kvitt kandidaten. Det er dermed mye bias knyttet til dette målet, som forklarer den relativt lave validiteten. En validitet på 0,26 og intervjuobjektene lave vektlegging av referansesjekker som mål på kognitive evner, kan stemme noe overens. Det virker som om intervjuobjektene er klar over at det er en del bias knyttet til dette verktøyet, og vektlegger det i mindre grad sammenlignet med andre typer verktøy.

#### **5.1.2.6 Case-oppgaver**

Å løse case-oppgaver direkte knyttet mot arbeidsoppgaven man senere skal utføre, blir spesielt brukt i dag av intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger av høy kompleksitet. Det er interessant å se om de som bruker dette er klar over hvilken rolle kognitive evner faktisk spiller inn på resultatet av disse.

Intervjuobjekt #H mener at case viser intelligens mer enn evnetester, fordi;

*«Du får oppgaven der og da, og må resonnerer deg frem der og da og presentere det. Sånn at de ikke skal få tid til å forberede seg, fordi da har det skjedd at alle gjør det så bra. Alle kommer med samme informasjon også, med to ukers tid å forberede deg på, så kan du*

---

*google hele internett, du kan spørre professorer. Problemet ble at vi klarte ikke skille de, alle hadde akkurat de samme punktene. De senker jo kravene og forventningene, men da får de se mer hvordan de klarer å håndtere problemene der og hva er det første du tenker på. Da kommer vi til å se bedre resultater, og sånn blir det i arbeidslivet også. At de får en case der og da, og se hvordan man løser den. Det er det nye de har begynt med, som jeg synes er bra. Jeg mener at det viser mye mer både kompetanse og kognitive evner, og det viser mye mer enn å sitte hjemme og ta en test.»*

Intervjuobjekt #F mener også at case-oppgaver viser kandidatens kognitive evner. Dette begrunnes med at man tar høyde for nervøsitet, samt senker forventningene hvis man får en oppgave man må løse der og da. Dette gjør at kandidatene får vist kompetansen sin og hva de kan. Man kan se hvor flinke de er, de må ta ting på sparket, snakke rundt emnet, forklare og resonnere seg frem til et svar. Intervjuobjekt #F mener at dette er et godt mål på kandidatens kognitive evner, men bruker ikke dette i stor grad selv i sin rekrutteringsprosess.

Intervjuobjekt #L er også enig i at resultatet på caseoppgaver er et godt mål på kandidatens kognitive evner, så lenge man gir alle kandidatene lik case-oppgave og dermed har likt vurderingsgrunnlag. Han mener at resultatet her viser kandidatens krystalliserte intelligens. Forutsetningen for at dette skal fungere, begrunner han med at det må fremstilles gode oppgaver med hensikt om å få frem kandidatens kognitive evner, som ikke skaper ekstra stress i situasjonen.

Forskningen bak denne sammenhengen viser at case-oppgaver har en validitet på 0,48 (Hunter og Schmidt, 1996). Denne validiteten svekkes ved at kandidater som mangler erfaring ikke vil gjøre det like bra på slike oppgaver. Har man erfaring innenfor området og holder kognitive evner konstant, vil man prestere bedre (Hunter & Schmidt, 1996). Forskningen sier også at case spesifikt rettet mot arbeidsoppgaven, har høyere validitet enn generelle tester for emnet. Validiteten på 0,48 er for skreddersydde caser direkte opp mot arbeidsoppgaven.

Intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høyere grad av kompleksitet og forskningen på feltet er relativt samstemte. De er klar over at kognitive evner blir vurdert når de gir en kandidat en case-oppgave, og at det kan gjenspeile kandidatens kognitive evner. Case-oppgaver blir ikke brukt av mange av intervjuobjektene våre, kun av de som rekrutterer

til stillinger av høyere kompleksitet. Det er derfor ikke noe gap mellom kunnskapen til rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger av høy kompleksitet og hva teorien sier. Forskjellen er at de kartlegger kandidaten mer grundig og bruker mer tid på selve prosessen når det rekrutteres til stillinger av høy kompleksitet. For rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med lav- og middels kompleksitet, eksisterer det dermed et større gap, og i flere tilfeller kan de utnytte fordelene ved å anvende case-oppgaver i sine rekrutteringsprosesser. Dette gjelder spesielt for stillinger av middels kompleksitet og høyere.

## **5.2 Intervjuobjektens kunnskap om intelligens, og hvordan det påvirker jobbprestasjoner**

Det neste forskningsspørsmålet vi har forsøkt å undersøke og finne svar på er;

*Har rekrutteringspersonell nok kunnskap om kognitive evner, og om hvordan det påvirker jobbprestasjoner?*

I den videre analysen av forskningsspørsmålet vil en rekke av funnene som er presentert under 4.X.5 og 4.X.6 bli drøftet mot relevant teori. X under henvisningene her betegner at det viser til de tre ulike gradene av kompleksitet. Når vi skriver for eksempel 4.X.5 mener vi med andre ord funn under 4.1.5, 4.2.5 og 4.3.5. Mange av funnene som er presentert under 4.X.5 og 4.X.6 vil være relevante for forskningsspørsmålet her ettersom de gir svar på hvordan intervjuobjektene forstår begrepet kognitive evner, og hvordan de oppfatter at kognitive evner generelt blir anvendt i rekrutteringsprosesser. I tillegg skal det gi oss svar på hvordan de selv benytter seg av mål på kognitive evner i rekrutteringsprosessen.

Den videre strukturen vil først ta for seg hvorvidt rekrutteringspersonell har nok kunnskap om kognitive evner, før vi vil drøfte nærmere hvorvidt rekrutteringspersonell har nok kunnskap om hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner. Dette vil gi et tydeligere bilde på hvorfor rekrutteringspersonell vektlegger kognitive evner slik de gjør, og om de opptrer i tråd med hva teori tilsier. Funn presentert under 4.X.5.1 og 4.X.6.1 vil bli benyttet for å drøfte opp mot teori hvorvidt rekrutteringspersonell har nok kunnskap om begrepet kognitive evner. Funn presentert under 4.X.5.3, 4.X.5.4, 4.X.6.2 og 4.X.6.3 vil bli benyttet for å drøfte opp imot teori hvorvidt rekrutteringspersonell har nok kunnskap om hvordan



---

kognitive evner påvirker jobbprestasjoner. Forskjeller og likheter med henhold til hvilken kompleksitetsgrad av arbeid intervjuobjektene har rekruttert til vil først bli presentert i analysen av det tredje forskningsspørsmålet.

### **5.2.1 Har intervjuobjektene nok kunnskap om kognitive evner?**

Det har vært viktig for at vi skal besvare forskningsspørsmålet vi stiller å få et innblikk i hvordan intervjuobjektene selv oppfatter begrepet kognitive evner. Dette har direkte betydning for hvorvidt rekrutteringspersonell har nok kunnskap om kognitive evner, og vil være avgjørende for at kognitive evner anvendes i rekrutteringsprosesser på en best mulig måte. Slik vi har tidligere presentert under kapittel to, er intelligens en dagligdags måte å omtale kognitive evner på, og vil ha noe ulike definisjoner ut i fra hvem man spør. Vi har vektlagt Hunter og Schmidts (1986; 1992; 1996; 1998; 2002) beskrivelse av kognitive evner, som defineres som en persons evne til å ta til seg ny kunnskap og til å løse nye problemer.

#### **5.2.1.1 Intervjuobjektene oppfattelse av kognitive evner**

Intervjuene vi har utført viser i stor grad at det er relativt stor enighet blant intervjuobjektene om hva kognitive evner er. De fleste pekte på kognitive evner som evnen til å ta til seg ny kunnskap, og å tilpasse seg nye problemer ved å løse dem på en effektiv måte. Disse funnene er presentert i 4.X.5.1. Funnene må i stor grad sies å være i tråd med hva vi forventet ut i fra teori vi har presentert rundt emnet. I likhet med modellen (figur 2) vi har utarbeidet for å vise hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner, er det læring av jobbkunnskap og hvordan en løser nye problemer som blir sett på som de viktigste effektene av kognitive evner. Samtidig er det verdt å merke seg at det var visse skiller. Rekrutteringspersonell som rekrutterte til lav-kompleksitetsjobber la svært mye vekt på å beskrive intelligens som hvordan man effektivt kan løse problemer. Rekrutteringspersonell som rekrutterte til middels-kompleksitetsjobber la i større grad vekt på personers raske evne til å ta til seg ny kunnskap. Rekrutteringspersonell som rekrutterte til høy-kompleksitetsjobber la vekt på begge egenskapene ved kognitive evner. Imidlertid fremkom det også kritikk av intelligens som begrep av intervjuobjekt #K, som uttrykte gjentatte ganger at intelligens ikke har blitt tilfredsstillende definert, og at intelligens vil variere ut i fra hvilket yrke det er snakk om. Teorien vi har presentert viser at kognitive evner vil kunne defineres på ulike måter, men samtidig er det relativt klart at de fleste definisjonene tar for seg kognitive evner som evnen til å ta til seg ny kunnskap og evnen til å løse nye problemer. I tilfellet med at kognitive

evners påvirkning vil kunne variere ut i fra aktuell jobb, vil kompleksitetsforskjeller nærmere bli drøftet i kapittel 5.3.

Intervjuobjektene oppfatning av kognitive evner som begrep fremstår dermed som tilsvarende hvordan vi har benyttet begrepet i denne oppgaven. Dette er avgjørende, ettersom det betyr at det har vært en gjensidig forståelse under intervjuene om hva vi har stilt spørsmål om.

### **5.2.1.2 Omfang av bruken av IQ-tester**

Videre vil funn angående hva intervjuobjektene oppfatter som omfanget av bruken av IQ-tester, presentert under 4.X.6.1, ha relevans for om rekrutteringspersonell har nok kunnskap om kognitive evner. Dette har vi forsøkt å få svar på, ettersom vi er interessert i å vite hvorvidt rekrutteringspersonell selv oppfatter at det foreligger et teori-praksisgap i testing av kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Ved å undersøke omfanget nærmere, fikk vi også et innblikk i om bedriftene som bemanningsbyråene rekrutterer for er opptatte av at de tilbyr IQ-tester som en del av denne prosessen.

Slik vi har presentert under teoridelen blir IQ-tester tilsynelatende «ofte» anvendt i vestlige land, men samtidig ble det anført i Teknisk Ukeblad (TU.no, 2015) at IQ-tester antagelig blir for lite brukt i rekrutteringsprosesser i dag. Fra intervjuene vi har gjort er det noe delte meninger om hvorvidt IQ-tester i stor grad blir anvendt i rekrutteringsprosesser i Norge i dag. Mange av intervjuobjektene mente at slike tester ble brukt i et stort omfang i dag, selv om det var enkelte som hadde et motsatt inntrykk. Mer interessant for vår analyse var det imidlertid at det stort sett var enighet om at bedriftene som bemanningsbyråene rekrutterer til ikke var særlig interesserte i at de anvendte IQ-tester. Dette trekker i klar retning av at IQ-tester ikke er spesielt etterspurt i dag, og viser at IQ-tester gjerne ikke blir anvendt i praksis i like stor grad i dag som hva teori tilsier. Mens for eksempel Schmidt (2002) mener at kognitive evner er det aller beste målet for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, ser det tilsynelatende ut til at bedrifter ikke vektlegger kognitive evner i samme omfang.

---

## **5.2.2 Har intervjuobjektene nok kunnskap om hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner?**

Det er viktig for vår problemstilling å se nærmere på hva rekrutteringspersonell tenker om hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner. Dette er viktig ettersom det vil ha stor betydning for hvorfor tester av kognitive evner benyttes, eller eventuelt ikke benyttes, i rekrutteringsprosessen. Vi vil i det følgende drøfte hvorvidt rekrutteringspersonell vi har intervjuet oppfatter at kognitive evner påvirker jobbprestasjoner på en måte som samsvarer med teori om emnet. For å drøfte dette nærmere har vi valgt å dele drøftelsen opp etter hvordan ulike poeng har blitt lagt frem under kapittel 4 av oppgaven. Vi vil først ta for oss hvorvidt rekrutteringspersonells tanker om fordeler av å benytte seg av tester av kognitive evner samsvarer med hva teorien sier basert på delkapittel 4.X.6.2. Deretter tar vi for oss hva rekrutteringspersonell oppfatter som ulemper basert på funnene i 4.X.6.3. Videre vil vi ta for oss funn presentert om hvorvidt intervjuobjektene ville vektlagt intelligens annerledes dersom de rekrutterte til mer/mindre komplekse stillinger basert på 4.X.5.3. Til slutt drøfter vi hvorvidt intervjuobjektene anser kognitive evner som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, basert på funnene i delkapittel 4.X.5.4.

### **5.2.2.1 Intervjuobjektene opplevde fordeler ved bruk av tester av kognitive evner**

Gottfredson (1998) poengterer at kognitive evner er den egenskapen som best skiller individer fra hverandre. Grad av kognitive evner vil være avgjørende for hvilken jobb man får og hvor godt man vil gjøre det i jobben, og å studere kognitive evner vil være viktig for å predikere en persons fremtidige atferd. Man kan derfor tenke seg at bedrifter som arbeider med rekruttering vil være svært interessert i å teste kandidaters kognitive evner, og være interessert i å oppnå klare fordeler ved anvendelse av dette. Av funnene som er presentert under 4.X.6.2 ser man imidlertid at intervjuobjektene først og fremst kun anvender tester av kognitive evner som en mindre indikasjon på et større bilde. Flesteparten av respondentene ser på det som fordelaktig at man får mer informasjon om kandidaten og at man vil få vite noe mer om evnenivået. På den andre siden gir få uttrykk for at tester av kognitive evner har en sterk validitet i å predikere en persons fremtidige atferd. Videre påpekte mange av intervjuobjektene at de anvendte IQ-tester for å innsnevre en gruppe, for å dermed sile ut kandidater som ikke var aktuelle. Tilsynelatende ble tester av kognitive evner anvendt til en viss grad for å predikere kandidaters fremtidige atferd, men ikke i den utstrekningen som teori om emnet gir føringer for.

Intervjuobjektene spesifiserte i liten grad hvorfor det var fordelaktig å anvende IQ-tester utover at det kunne gi en indikasjon på kandidatens evnenivå. Kognitive evner handler om individets evne til å tolke informasjon, trekke slutninger av det som skjer, løse problemer og arbeide for å nå de målene man setter seg (Norberg, 2012), i form av både å tilegne seg ny kunnskap og å tilpasse seg nye problemer. Av intervjuobjektene var det imidlertid kun intervjuobjekt #O som ga uttrykk for dette, da han uttalte at det spesifikt var fordelaktig med evnetester fordi de ga utslag på om kandidaten var rask til å lære og om personen er en rask problemløser.

### **5.2.2.2 Intervjuobjektene mening om ulemper ved bruk av tester av kognitive evner**

Intervjuobjektene anså det i stor grad problematisk at man ved bruk av kognitive evnetester opplevde diverse feil relatert til selve testen. Dette var særlig i form av at de som rekrutteringspersonell ikke føler at de har tilstrekkelig kompetanse i å anvende verktøyet. Ettersom denne oppgaven ikke har som hensikt å utforske kvaliteten av ulike tester av kognitive evner, men snarere hvorvidt kognitive evner har en viktig rolle når rekrutteringspersonell skal rekruttere nye kandidater, vil ikke dette bli videre analysert.

Andre ulemper ved å teste kandidaters kognitive evner som intervjuobjektene ga uttrykk for, har sammenheng med kognitive evners validitet i å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Av intervjuene vi har foretatt fremkommer det særlig at mange av respondentene mener at kandidaters kognitive evner kan bli vektlagt i for stor grad. Flere intervjuobjekter mente i denne sammenhengen at en burde se på spesifikke evner heller enn generell intelligens, og at dette ikke skulle være avgjørende i rekrutteringsprosessen. En metaanalyse av Hunter og Schmidt (1998) viser støtte for dette synspunktet, i form av at arbeidssimulering (0,54) har en høyere validitet enn tester av kognitive evner (0,51) i å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Viktig her er det imidlertid at tester av kognitive evner hadde den nest høyeste validiteten av seleksjonsmetodene, og at det er klare ulemper ved arbeidssimulering i form av at kandidaten da må ha tidligere opplæring eller relevant erfaring fra yrket. Hvor godt en presterer under en arbeidssimulering, eller med andre ord hvor godt en presterer på tester av mer spesifikke evner, vil også være et resultat av hvor godt en tilegner seg kunnskap (Schmidt, 2002). Det er dermed til en viss grad et teoretisk grunnlag som gir støtte for at tester av mer spesifikke evner vil ha større validitet, men samtidig vil utfordringer

---

tilknyttet dette gjøre at tester av mer generelle kognitive evner uansett vil være fordelaktige for bedriftene.

### **5.2.2.3 Intervjuobjektene oppfatning av betydningen av kompleksitet ved stillinger de rekrutterer til**

Et viktig moment å analysere for å finne ut hvordan rekrutteringspersonell oppfatter at kognitive evner påvirker jobbprestasjoner, er hvilken betydning rekrutteringspersonell oppfatter at stillingens kompleksitet har. Herunder dreier spørsmålet seg om objektene vi intervjuet har en oppfattelse av at de ville vektlagt kognitive evner i større eller mindre grad dersom de rekrutterte til mer eller mindre komplekse stillinger. Som nevnt under innledningen til dette forskningsspørsmålet, vil vi ikke her undersøke forskjeller og likheter med henhold til hvilken kompleksitetsgrad av arbeid intervjuobjektene har rekruttert til. Vi vil her kun drøfte intervjuobjektene tanker om kompleksitetsforskjeller, ikke de forskjellene undersøkelsen vår har vist mellom de ulike gradene av kompleksitet. Vi vil drøfte slike forskjeller og ulikheter nærmere under det tredje forskningsspørsmålet i kapittel 5.3.

Av Hunter (1986) fremkommer det at kognitive evner har en sterkere validitet i å predikere jobbprestasjoner i jobber som kjennetegnes av høy kompleksitet, enn i jobber med lav kompleksitet. Samtidig vil validiteten fortsatt være betydelig, bare ikke like stor som i jobber med høy kompleksitet. Fra intervjuene fremkom det at nærmest samtlige av objektene sa seg enig i at kognitive evner har økt betydning i mer komplekse jobber. Det ble vist stor støtte for at kognitive evners validitet i å predikere fremtidige jobbprestasjoner ville være sterkere for mer komplekse arbeidsoppgaver. Opptil flere av intervjuobjektene uttalte tydelig at det hadde med validitet å gjøre, ettersom de hadde lest forskning rundt emnet. Svært få av intervjuobjektene uttalte uenighet med at kompleksiteten var avgjørende, men enkelte av de som ble intervjuet understreket at andre faktorer, som motivasjon, også vil være avgjørende i mer komplekse yrker. Intervjuobjektene har en oppfattelse av at kandidaters kognitive evner vil være viktigere å undersøke dersom man rekrutterer til mer komplekse stillinger, hvilket ligger tett opp mot Hunters (1986) presenterte studier. Samtidig er det verdt å merke seg at intervjuobjektene ikke ga et klart svar på om de mente at tester av kognitive evner ble ubetydelige dersom en rekrutterte til lav-kompleksitetsjobber. At validiteten ble lavere var det imidlertid enighet om, og funnene fra intervjuene viste en støtte for vår modell (figur 2), der kompleksitet fungerer som en modererende faktor mellom kandidatens lærings- og problemløsningsevnes innvirkning på jobbprestasjoner.

#### **5.2.2.4 Anser intervjuobjektene kognitive evner som den viktigste faktoren for å predikere fremtidige jobbprestasjoner?**

I følge Schmidt (2002) predikerer ingen annen personlig egenskap så mange viktige utfall i livet like bra som kognitive evner gjør. Han utdyper dette ved å si at det rent empiriske forskningsgrunnlaget viser en så sterk sammenheng mellom kognitive evner og jobbprestasjoner, at det ikke er noe poeng i å sette et spørsmålstegn ved validiteten av kognitive evners prediksjon på jobbprestasjoner (Schmidt, 2002). Vi presenterte under teoridelen av oppgaven flere studier som viste den sterke validiteten kognitive evner har for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Med dette som bakgrunn stilte vi intervjuobjektene spørsmål om;

*«Forskning tyder på at generell intelligens er en av de viktigste, noen forskere peker på at det til og med er den aller viktigste egenskapen for å predikere jobbprestasjoner – hva tenker du om det?»*

Spørsmålet er i sterk grad tilknyttet problemstillingen vi har satt oss for oppgaven, da vi ønsket med dette spørsmålet å finne mer ut av viktigheten intervjuobjektene tilskrev kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Svarene vi fikk fra intervjuobjektene var i stor grad varierte. Forholdsvis mange av intervjuobjektene sa seg enig i at kognitive evner er en viktig egenskap i å predikere fremtidige jobbprestasjoner, men samtidig trakk nærmest samtlige frem diverse forbehold. Eksempler mange pekte på var at andre personlige egenskaper som motivasjon og gode holdninger vil kunne veie opp for manglende kognitive evner. Et fåtall av respondentene sa seg enig med Schmidt (2002) i at det var den aller viktigste egenskapen til å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Enkelte av respondentene var også direkte uenige i utsagnet, og her ble igjen andre personlige egenskaper i større grad vektlagt.

Generelt tyder intervjuene vi har foretatt på at rekrutteringspersonell anser kognitive evner som en viktig, men ikke den viktigste, faktoren for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Personlige egenskaper synes å bli vektlagt i like stor grad av mange av intervjuobjektene, og det synes klart at intervjuobjektene ikke vektlegger kognitive evner på en slik måte som, blant annet, Schmidt (2002) gir føringer for. Av intervjuobjektene svar virker det også klart at personlige egenskaper som motivasjon og holdninger ikke blir sett på som å ha en direkte sammenheng med en persons kognitive evner. Dette kan sies å være en motsetning til vår

---

presenterte teori om jobbpersonells kontraproduktive atferd (delkapittel 2.4.5). Slik vi anførte i dette delkapittelet vil mer intelligente personer ha en lavere score av kontraproduktiv atferd, og vil tilsynelatende ha bedre holdninger. Samtidig konkluderte Schmidt og Hunter (1996) i denne sammenhengen med at en person med lave kognitive evner og lav score på kontraproduktiv atferd kan virke som en bedre ansatt enn en person med sterke kognitive evner og dårlige holdninger. Dette gir grunnlag for å tro at holdninger også kan være en modererende faktor slik intervjuobjektene anførte.

### **5.3 Påvirker arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet viktigheten av kognitive evner?**

Det tredje forskningsspørsmålet vi har forsøkt å undersøke og finne svar på er;

*Påvirker arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet viktigheten av kognitive evner?*

Fra kapittel 5.2.2.3 ser man at rekrutteringspersonellet vi har intervjuet selv oppfatter at kompleksitet er en avgjørende faktor for i hvor stor grad kognitive evner burde bli anvendt i rekrutteringsprosessen. Vi ønsker imidlertid under analysen her å sammenligne svarene de ulike intervjuobjektene har gitt, for å kunne si noe konkret om hvorvidt det er forskjeller i svarene som er gitt av rekrutteringspersonell som rekrutterer til henholdsvis lav-, middels- og høy-kompleksitetsjobber. Med andre ord ønsket vi å sammenligne funnene under 4.1, 4.2 og 4.3, for å undersøke om det er variasjoner mellom rekrutteringspersonell, som kan forklares med teori om hvordan kognitive evner burde vektlegges i forbindelse med grad av kompleksitet. Vi vil undersøke hvorvidt rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med høy grad av kompleksitet vektlegger kognitive evner i større grad, eller annerledes, i rekrutteringsprosessen enn hva rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med lav eller middels grad av kompleksitet gjør. I tillegg vil vi undersøke om forståelsen av kognitive evner som begrep er forskjellig i de ulike kompleksitetsgradene.

Slik det ble presentert under 5.2.2.3 fremkommer det av Hunter (1986) at kognitive evner har en sterkere validitet for å predikere fremtidige jobbprestasjoner i jobber som kjennetegnes av høy kompleksitet enn i jobber med lavere kompleksitet. Hunter (1986) tar for seg en rekke studier som alle trekker i retning av at kognitive evners validitet for

jobbprestasjoner vil være sterkere jo mer komplekse arbeidsoppgavene er. Med bakgrunn i denne forskningen har vi anvendt kompleksitet som en modererende faktor i vår utvidede modell (figur 2). Kompleksitet er i modellen med på å påvirke hvordan en persons kognitive evner, i form av læreevne og evne til problemløsning, påvirker jobbprestasjoner, der de kognitive evnene vil være viktigere jo mer komplekse arbeidsoppgavene er. I det følgende skal vi analysere hvorvidt rekrutteringspersonell som rekrutterer til henholdsvis lav-, middels- og høy-kompleksitetsjobber har forskjellige oppfatninger om blant annet viktighet av og hva kognitive evner er. Her vil Hunters (1986) studier, og modellen presentert under punkt 2.4.6, være avgjørende. Etersom teori tilsier at kognitive evner har sterkere validitet for jobbprestasjoner i arbeid som har høyere kompleksitet, vil vi forvente at rekrutteringspersonell vi har intervjuet som rekrutterer til høy-kompleksitetsjobber, vil ha et sterkere fokus på kognitive evner under rekrutteringsprosessen. Samtidig anfører Hunter (1986) at validiteten kognitive evner har for arbeid med lavere kompleksitet er fortsatt betydelig, og en studie av Hunter, Schmidt og Judiesch (1990) viser at jobbprestasjonene øker med kognitive evner i gjennomsnitt hele 19% ved lav grad av kompleksitet. Tilsvarende øker jobbprestasjonene i gjennomsnitt 48% ved høy grad av kompleksitet og 32% ved middels grad av kompleksitet. Vi vil dermed forvente at rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med lavere grad av kompleksitet vil se nytten av å anvende tester av kognitive evner, men at det gjerne vil legges noe mindre vekt på.

Vi vil nå gå i gang med analysen om arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet påvirker viktigheten av kognitive evner hos de forskjellige objektene vi har intervjuet. Dette vil bli gjort ved å sammenligne funnene under de forskjellige punktene fra 4.X.1 til og med 4.X.6. Der vi vil se på likheter og forskjeller mellom rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med forskjellige grader av kompleksitet, i lys av den presenterte teorien. Funn under 4.X.3 og 4.X.4 vil imidlertid ikke bli direkte sammenlignet, ettersom de punktene har mindre relevans for dette forskningsspørsmålet. De sistnevnte delkapitlene vil imidlertid komme indirekte frem gjennom diskusjonen av de andre punktene.

### **5.3.1 Hva anses som viktige egenskaper i rekrutteringsprosessen**

Av funnene om hva intervjuobjektene anser som viktige egenskaper i rekrutteringsprosessen ser vi tydelig at de som rekrutterer til lav- og middels-kompleksitetsjobber i stor grad vektlegger at kandidatene må være pliktoppfyllende og pålitelige. Med andre ord er gode holdninger noe som er svært viktig for disse intervjuobjektene når de rekrutterer. Samtidig



---

ble evnen til å sette seg inn i nye ting og å lære seg nye ting til en viss grad vektlagt. Det var noe usikkerhet blant intervjuobjektene vedrørende hvorvidt de gode holdningene reflekterte kognitive evner. Rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med høy grad av kompleksitet vektla imidlertid i større grad formell kompetanse, i form av utdanning og tidligere erfaringer. I tillegg til at gode holdninger til en viss grad ble vektlagt. Et flertall av intervjuobjektene mente at den formelle kompetansen og karakterene representerte et godt bilde av kandidatens kognitive evner.

Man ser dermed et klart skille blant intervjuobjektene i forhold til hvilke egenskaper de vektlegger i rekrutteringsprosessen. Intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet synes å vektlegge kognitive evner i større grad enn hva intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med lav og middels kompleksitet gjør. Dette er i tråd med forventningene vi har fra teori, ettersom kognitive evner er viktigere jo mer komplekse arbeidsoppgavene er. Samtidig mente enkelte av rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med lav og middels grad av kompleksitet også at holdninger representerte et godt bilde av kandidatens kognitive evner. Evnen til å lære ny kunnskap og til å sette seg inn i ny kunnskap ble også trukket frem av enkelte som viktige egenskaper. Med andre ord ble kognitive evner også til en viss grad vektlagt av rekrutteringspersonell som rekrutterer til lav- og middels komplekse stillinger. Den formelle kompetansen som ble vektlagt av rekrutteringspersonell som rekrutterer til høy-kompleksitetsjobber, fremstår som et godt bilde av kandidatens kognitive evner. Funnene viser en viss sammenheng med Hunter (1986).

### **5.3.2 Verktøy som blir anvendt i stillinger med ulik kompleksitetsgrad**

Her er vi interesserte i å undersøke hvorvidt tester av kandidaters kognitive evner er mer brukt når rekrutteringspersonell rekrutterer til stillinger med høyere grad av kompleksitet. Samtlige av intervjuobjektene forklarte at de brukte intervjuer og referansesjekk, hvilket var med på å indirekte måle kandidatens kognitive evner. Det var mer varierende svar i forhold til om man mer direkte testet kandidatens kognitive evner i disse verktøyene. Av Hunter (1986) ville vi forvente at alle intervjuobjektene brukte tester av kognitive evner ettersom det vil ha en betydelig validitet uansett yrke, men funnene viser en annen utvikling.

For det første anvender kun et av intervjuobjektene som rekrutterer til lav-kompleksitetsjobber evnetester. Det vil være naturlig at kognitive evner i mindre grad blir

vektlagt under rekrutteringsprosessen til denne typen stillinger, men samtidig er det klart av Hunter, Schmidt og Judiesch (1990) funn om at jobbprestasjonene øker med kognitive evner i gjennomsnitt 19%, at evnetester burde bli anvendt også i tilsettingen av disse stillingene. Videre ser vi at evnetester i større grad blir anvendt av rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med middels- og høy grad av kompleksitet. Verdt å merke seg her er at det er flere av intervjuobjektene som uttrykte usikkerhet til viktigheten av slike tester, selv om de anvendte de i visse situasjoner. I tillegg er det interessant at ikke alle intervjuobjektene anvender slike evnetester, og de som gjør det gir i stor grad uttrykk for at det varierer fra stilling til stilling. Man ser heller ikke markante forskjeller fra rekrutteringspersonell som rekrutterer til middels- og høy-kompleksitetsjobber. Resultatet er noe overraskende ut i fra den presenterte teorien, og trekker i retning av at det foreligger et teori-praksisgap. Ut i fra den validiteten forskning viser at kognitive evner har for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, vil man tenke seg at rekrutteringspersonell i større grad er interessert i å anvende tester. Det vil i tillegg være store gevinster å hente ved å benytte ulike evnetester, slik forskning tydelig viser. I sammenheng med kompleksitet er det imidlertid i tråd med teori at evnetester i større grad blir anvendt blant rekrutteringspersonell som rekrutterer kandidater til arbeid med sterkere grad av kompleksitet.

### **5.3.3 Intervjuobjektene tanker rundt hva kognitive evner er, og hvorvidt det er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner**

Vi vil her dele opp spørsmålet på tilsvarende måte som det er blitt gjort under kapittel 4.X.5. Vi vil imidlertid ikke analysere i dybde momenter som vi oppfatter som lite relevante for forskningsspørsmålet.

#### **5.3.3.1 Hvordan intervjuobjektene oppfatter begrepet kognitive evner**

De ulike intervjuobjektene hadde i stor grad tilnærmet like betraktninger om hva de oppfattet som kognitive evner. Rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med lav grad av kompleksitet la vekt på at kognitive evner hadde betydning for hvordan man effektivt kunne løse nye problemer, mens rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med middels grad av kompleksitet la vekt på at kognitive evner hadde betydning for hvor raskt en kandidat tok til seg ny kunnskap. Rekrutteringspersonell som rekrutterte til høy-kompleksitetsjobber la vekt på begge egenskapene ved kognitive evner. Ettersom det er typisk for lav-kompleksitetsjobber at arbeidsoppgavene er enkle og repetitive, er det noe overraskende at intervjuobjektene her særlig trekker frem problemløsning som en viktig del

---

av kognitive evner. Hunter (1986) sin studie viser at validiteten kognitive evner har for å predikere prestasjoner er tilnærmet lik uavhengig av kompleksitet under opplæring. Under opplæring vil en først og fremst måtte ta til seg ny kunnskap, og slik sett vil det ha liten betydning hvilken kompleksitet arbeidet har. Studien tyder på hvordan man evner å ta til seg ny kunnskap er det som gir kognitive evner validitet, selv i lav-kompleksitetsjobber. Man ville derfor forvente at det snarere var evnen til å lære ny kunnskap som ble mest vektlagt blant rekrutteringspersonell som rekrutterer til lav-kompleksitetsjobber.

### **5.3.3.2 Hvordan intervjuobjektene vektlegger kognitive evner i rekrutteringsprosessen**

For rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med lav eller middels grad av kompleksitet var svarene stort sett de samme i hvilken grad de vektla kognitive evner under rekrutteringsprosessen. De fleste av intervjuobjektene i disse to gruppene vektla kognitive evner til en viss grad, men for det meste indirekte som en del av en helhetsvurdering. Blant rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet var svarene imidlertid mer varierte. Enkelte vektla kognitive evner i svært stor grad, mens andre vektla det kun delvis. Funnene taler dermed for at det er flere blant intervjuobjektene som rekrutterer til høy-kompleksitetsjobber som vektlegger kognitive evner i større grad under rekrutteringsprosessen, enn hva det er i de andre gruppene. Dette er åpenbart i tråd med teorien vi har presentert, ettersom det vil være større gevinster ved å vektlegge kognitive evner i rekrutteringsprosessen til mer komplekse yrker.

### **5.3.3.3 Hvordan intervjuobjektene oppfatter betydningen av kompleksitet**

Vi fant svært få forskjeller i hvordan intervjuobjektene oppfattet betydningen av kompleksitet for hvordan man skulle vektlegge kognitive evner under rekrutteringsprosessen. Tilnærmet samtlige av intervjuobjektene var samstemte i at kognitive evner burde vektlegges i større grad jo mer komplekse arbeidsoppgavene var.

### **5.3.3.4 Hvorvidt intervjuobjektene anser kognitive evner som en viktig faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner**

På spørsmål om intervjuobjektene anser kognitive evner som den viktigste faktoren for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, var svarene relativt varierte i de tre ulike gruppene. Blant de som rekrutterer til stillinger med lav grad av kompleksitet var enkelte av intervjuobjektene svært positive til at kognitive evner var den viktigste faktoren. Enkelte andre var mer skeptiske og uttrykte at andre faktorer, som motivasjon, kunne ha stor

påvirkning. Blant de som rekrutterer til stillinger med middels grad av kompleksitet viste intervjuobjektene til dels enighet med utsagnet, men der mange tok forbehold om at arbeidets kompleksitet var avgjørende. Blant de som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet var også svarene i stor grad varierte. Enkelte av intervjuobjektene viste støtte til påstanden, med enkelte forbehold, mens et par av intervjuobjektene var direkte uenige i utsagnet.

Funnene her viser få systematiske variasjoner i hvor enige intervjuobjektene er i om kognitive evner er den viktigste faktoren for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Det virker som om det er en viss enighet, med enkelte forbehold, uavhengig av kompleksitet. Resultatet er noe overraskende, da vi ville forventet større enighet med utsagnet jo mer komplekse arbeidsoppgaver intervjuobjektene rekrutterer til.

#### **5.3.4 Intervjuobjektene tanker om omfang, fordeler og ulemper ved bruk av IQ-tester**

Intervjuene vi har foretatt viser for det første at intervjuobjektene stort sett, uavhengig av kompleksitetsgrad, er enige i at IQ-tester i stor grad blir anvendt i dag. Imidlertid er det noe overraskende at rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet er den gruppen der flest av intervjuobjektene ikke mener at IQ-tester brukes i stor utstrekning i dag. Det er også overraskende at flere innenfor denne gruppen uttaler at kundene er lite interessert i tester av kognitive evner, da man ville forvente at kundene vil bli mer opptatt av slike tester ettersom arbeidsoppgavene var mer komplekse.

Videre har vi sett nærmere på forskjeller i hva intervjuobjektene oppfatter som fordeler og ulemper ved bruk av IQ-tester. Vedrørende fordeler ved bruk av IQ-tester vil man forvente at rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høy kompleksitet, vil anvende tester av kognitive evner som en helt sentral del i tydelig å få frem kandidatens evnenivå. Imidlertid viste resultatene få forskjeller blant de ulike intervjuobjektene, der alle tre gruppene først og fremst vektla at tester av kognitive evner kunne være med på å bidra til et helhetsinntrykk, siden det vektlegges sammen med mange egenskaper. At rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet ikke vektlegger tester av kognitive evner tyngre enn de andre gruppene er overraskende, og strider mot hva man ville forvente av studiene presentert av Hunter (1986). Vedrørende hva intervjuobjektene anser som ulemper med å anvende tester av kandidaters kognitive evner, er også funnene noenlunde de samme blant de tre ulike gruppene. Her er feilkilder ved testene

---

og manglende kompetanse blant de som skal vurdere testene spesielt trukket frem.

## 6. Hovedfunn fra analysen av forskningsspørsmålene

I det følgende vil vi oppsummere de ulike hovedfunnene vi har gjort under hvert av de tre forskningsspørsmålene vi har stilt.

### 6.1.1 Blir kognitive evner vektlagt nok av rekrutteringspersonell i dag?

For å gi et svar på det første forskningsspørsmålet, har vi analysert de egenskapene som ble oftest nevnt av intervjuobjektene, og deres sammenheng med kognitive evner. Den første var egenskapen pliktoppfyllende, også betegnet som pålitelig, som ble målt som samvittighetsfull ut av femfaktormodellen for personlighet. Her fant vi veldig delte meninger blant intervjuobjektene. De fleste intervjuobjektene mente at pliktoppfyllende ikke kan indikere en persons kognitive evner, og teorien bak har heller ikke et klart, signifikant svar på om det er direkte sammenheng mellom å være samvittighetsfull og grad av kognitive evner. Denne egenskapen blir vektlagt av de fleste intervjuobjektene, og kognitive evner representeres ikke i stor grad ut fra hvilke sammenhenger teorien finner her.

Den andre egenskapen rekrutteringspersonell ser etter er kandidatenes relevante ferdigheter og erfaring, med andre ord kandidatens formelle kompetanse. Intervjuobjektene resonnererte seg frem til at om det skulle være et mål på kandidatens kognitive evner, må det være vitnemålet som indikerer dette, og dette i lav grad. Andre intervjuobjekter sier at ferdigheter og erfaring ikke er et mål på kognitive evner i det hele tatt. Teorien tilsier her at i inntil fem år på arbeidsplassen din har erfaring validitet, men kognitive evner er et mer stabilt mål over lengre tid. Samtlige av rekrutteringspersonellet vektlegger erfaring mer enn kognitive evner, og ser ingen sammenheng mellom de. Dermed vektlegges kognitive evner i for liten grad, da det er et mer stabilt mål på fremtidige arbeidsprestasjoner enn det erfaring er, skal man følge forskningen til Hunter og Schmidt (1998).

Den tredje egenskapen som blir vektlagt i rekrutteringsprosessen er evnen til å lære seg jobbrelevant kunnskap. Intervjuobjektene mener at å inneha denne evnen ikke er et godt nok mål på kandidatens intelligens, fordi interesse og motivasjon for å lære seg noe nytt er sterkere enn individets kognitive evner. Ikke alle intervjuobjektene så en konkret sammenheng mellom individets kognitive evner og dets evne til å lære. Teorien er tydelig på

---

at dette har en høy validitet, mens praksisen til rekrutteringspersonellet viser at intervjuobjektene ikke er klar over denne sammenhengen. Samtidig ble det vektlagt at individets evne til å lære seg ting, kunne bli undersøkt gjennom intervjuer og samtaler, men dette var under tvil og kan tyde på at rekrutteringspersonellet ikke er helt klar over hvilke evner de faktisk ser etter når de rekrutterer og bemanner. Vektleggingen av kognitive evner her er svakere enn det teorien mener burde legges vekt på i praksis, da teorien viser en sterk korrelasjon på 0,8.

Den fjerde egenskapen rekrutteringspersonell vektlegger er kommunikasjonsevner. Det ene intervjuobjektet var negativ til at kommunikasjonsevner har sammenheng med kognitive evner, av personlige erfaringer. Et annet intervjuobjekt sa at det hadde vært for enkelt å rekruttere etter kun én evne, og at da hadde hele rekrutteringsbransjen kun basert seg på det. Det tredje intervjuobjektet utelukket ikke at en kandidats kommunikasjonsevne kan si noe om dets nivå på kognitive evner. Alt i alt var det ikke stor tro på at kommunikasjonsevne er et mål på individets kognitive evner. Teorien viser derimot at kognitive evner sier noe om en persons evne til å bruke språket, resonnere og kommunisere. Med lave kognitive evner blir det vanskelig for et individ å bearbeide informasjon, forstå hva som blir sagt og «hente» frem relevant informasjon i kommunikasjonssammenhenger. Derfor er det en tydelig sammenheng mellom disse to evnene, som rekrutteringspersonell ikke er klar over og som burde vektlegges. Når det skal rekrutteres eller bemannes til stillinger som krever kommunikasjonsferdigheter kan kognitive evner gi et godt bilde på dette, mer enn det brukes i dag.

Å rekruttere positive kandidater er den femte egenskapen intervjuobjektene våre vektlegger i rekrutteringsprosessen. For å kunne sammenligne positivitet med kognitive evner, brukte vi personlighetstrekket ekstrovertsjon fra femfaktormodellen. Flere av intervjuobjektene mente at positivitet hadde en direkte link til kognitive evner fordi kandidaten er dermed oppegående nok til å ta initiativ, vise interesse og være engasjert. Det var enstemmig «ja» til at en person som er veldig positiv, også har høyere kognitive evner. Forskningsteorien på dette området strider med intervjuobjektene meninger. Forskere finner ikke noe signifikant korrelasjon mellom ekstroverte personer og deres kognitive evner. Dette kan tyde på at rekrutteringspersonell blir «lurt» av alt for positive og engasjerte kandidater, til å tro at de er mer egnede kandidater enn de faktisk er. De tror de vektlegger kognitive evner, mer enn det forskningen bak tilsier.

Den sjette egenskapen rekrutteringspersonell ser etter er hvor motivert kandidaten er. Intervjuobjektene ser på motiverte kandidater som mer aktuelle, fordi de mener at det også gjenspeiler deres kognitive evner, ved at det «*representerer deres naturlige tankesett*». Teorien viser at dersom motivasjonen er lav, er det ingen sammenheng mellom motivasjon og kognitive evner, men at denne sammenhengen blir tydelig dersom motivasjonen er høy. Da viser personer med høyere kognitive evner bedre prestasjoner på arbeidsplassen fordi det blir et mer tydelig skille. Resultatet her kan tyde på det samme som ved positivitet, at personer som tydelig kan vise sin motivasjon for jobben, lettere blir ansatt, og samtidig klarer å kamuflere sine kognitive evner bedre bak å ytre en sterk motivasjon. Motivasjon vektlegges i stor grad i rekrutteringsprosessen, men kandidatens kognitive evner blir ikke direkte målt her.

Den syvende egenskapen rekrutterere vektlegger er gode holdninger. Intervjuobjektene våre var noe uenig i om gode holdninger er et mål på kognitive evner. Noen mener det ikke var det fordi det er lett å manipulere på et intervju. Andre mener at generelt gode holdninger gjenspeiler fornuftighet, og at dette har en direkte forbindelse med kognitive evner. Teorien tilsier, ut fra trekomponentmodellen, at kognisjon er en tydelig del av holdningsbegrepet sammen med to andre komponenter. Det er vanskelig å si nøyaktig hvor stor del kognisjon beskriver ut i fra trekomponentmodellen. Dermed kan rekrutteringspersonell risikere å se på kandidater med gode holdninger som mer personlig egnet enn de faktisk er. Intervjuobjektene vektlegger gode holdninger i stor grad i rekrutteringsprosessen, men det virker som de ikke har nok kunnskap om sammenhengen med kognitive evner. Dermed kan tilfellet være at gode holdninger blir vektlagt i større grad i rekrutteringsprosessen, enn det faktiske mål på kognitive evner tilsier er optimalt.

Evnen til å håndtere kompleksitet er den åttende egenskapen rekrutteringspersonell vektlegger. Her viser funnene at intervjuobjektene er tydelig enig i at å håndtere kompleksitet er et godt mål på kandidatens kognitive evner, og at denne sammenhenger øker med grad av kompleksitet. Det stemmer overens med det teorien bak kompleksitet også viser, og det virker som det er tydelig enighet om at jo mer komplekse arbeidsoppgaver en kandidat skal løse, desto mer vektlegges kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Det fremkommer dermed ikke et skille i vektleggingen av kognitive evner vedrørende kompleksitet.



Den niende evnen rekrutteringspersonell vektlegger er evnen til å løse forestående problemer. I denne egenskapen ga intervjuobjektene inntrykk av at de visste at dette har høy validitet for kognitive evner, og at de dermed er enig i at det er viktig å kartlegge dette. De vektlegger kognitive evner mer, jo mer utfordrende oppgaver og problemløsning den forestående stillingen krever. Dette samstemmer med forskningen til blant annet Schmidt (2002), som sier at individer med høyere kognitive evner er mer rustet til å takle nye oppgaver enn individer med lavere kognitive evner. Dette er fordi de håndterer problemløsning lettere, raskere og bedre. Vi finner dermed at vektleggingen av kognitive evner rettet mot stillinger som krever problemløsning ikke er noe å utsette på, ut ifra denne sammenligningen.

Den tiende, og siste, egenskapen som blir vektlagt i rekrutteringsprosessen er evnen til å resonnerer. Intervjuobjektene tolker denne egenskapen basert på egen subjektiv oppfatning av kandidaten, og mener at dette ikke gjenspeiler kandidatens kognitive evner. Forskningen på denne sammenhengen viser en korrelasjon mellom resonneringsevne og kognitive evner. Schmidt (2002) er tydelig på at personer med høye kognitive evner er bedre til å resonnerer seg frem til løsninger, tar bedre beslutninger og er flinkere til å planlegge generelt. Siden forskningen på denne sammenhengen er tydelig, kan det virke som at intervjuobjektene ikke vektlegger kognitive evner i denne sammenhengen godt nok i rekrutteringsprosessen. De er dermed ikke klar over denne betydningen for fremtidige jobbprestasjoner.

For å konkludere viser funnene at egenskapene rekrutteringspersonell ser etter stort sett inneholder ulike grader av kognitive evner, men at de ikke er klar over denne sammenhengen. Unntaket er egenskapen pliktoppfyllende, som teorien ikke direkte viser om har en sammenheng med kognitive evner. Resultatene viser at rekrutteringspersonell er klar over betydningen av kognitive evner for å håndtere kompleksitet, og til å løse forestående problemer. Her blir kognitive evner vektlagt i rekrutteringsprosesser som har til hensikt å fylle stillinger som krever de to sistnevnte egenskapene. Ellers var rekrutteringspersonell ikke klar over sammenhengen mellom egenskapene de vektlegger tyngst, og at de faktisk kan måles ut fra kandidatens kognitive evner i forskjellig grad.

Det var interessant at ingen av intervjuobjektene nevnte direkte at de ser etter kognitive evner eller intelligens når de rekrutterer til stillinger. På den andre siden, som vi har sett,

inneholder de fleste egenskaper forskjellige grader av kognitive evner i seg, med unntak av pliktoppfyllende. Pliktoppfyllende og gode holdninger ble vektlagt mer av intervjuobjektene enn hva teori tilsier er optimalt. Dette var på grunn av at deres forhold til kognitive evner beskrives i mindre grad direkte av kognitive evner. Intervjuobjektene trodde at motivasjon og positivitet hadde en klarere sammenheng med kognitive evner enn hva teorien tilsier, og det kan bety at kandidater som viser dette i rekrutteringsprosessen klarer å manipulere intervjueren om at de er mer egnet enn de faktisk er. Ellers virker det som at rekrutteringspersonell ikke er klar over at kognitive evner inngår i de fleste egenskapene de ser etter, betydningen av dette, og bruker det dermed på feil måte. Resultatene kan tyde på at rekrutteringspersonell vektlegger kognitive evner indirekte gjennom andre egenskaper i lav til middels grad. Dersom de blir mer bevisst på vektleggingen av kognitive evner i de forskjellige egenskapene de ser etter, vil de mest sannsynlig kunne oppnå bedre effekt av rekrutteringspraksisen deres.

### **6.1.2 Vektlegging av kognitive evner i rekrutteringsverktøyene**

I dette delkapittelet vil vi undersøke nærmere rekrutteringsverktøyene som brukes, og drøfte anvendelsen opp mot hvor mye de faktisk måler kandidatens kognitive evner. Ved å se på dette, i tillegg til egenskapenes vektlegging av kognitive evner, har man mulighet til å gi et helhetlig svar på det første forskningsspørsmålet.

Det første rekrutteringsverktøyet, som alle intervjuobjektene anvender, er intervju. De fleste intervjuobjektene var negativ til at man kan få innblikk i kandidatens kognitive evner under et intervju. Forskning tyder på at kognitive evner spiller inn på hvor godt en kandidat gjør det på intervjuet, og at det har en gjennomsnittsaliditet på 0,35 mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Forskningen til Huffcutt et al. (1996) viser at det har en korrelasjon på 0,32, og dette tyder på at intervjuobjektene ikke er klar over at kandidatens kognitive evner vises i noen grad under intervjuet. De kunne brukt intervju i rekrutteringsprosessen mer strategisk for å få et større innblikk i dette.

For å søke etter kandidater, kartlegge deres kunnskaper og ferdigheter, anvender de fleste intervjuobjektene annonser og et CRM-system. Slik får de oversikt over søkerne.

Intervjuobjektene mener at dette ikke viser kandidatens kognitive evner, fordi det kun er et verktøy for å se etter hvilke kandidater som har søkt. De mener heller at evnetester skal brukes for å måle kognitive evner. Forskning viser at biografiske data som man oppgir i

---

annonser og legger inn i CRM-systemet til bedrifter, har en validitet på 0,35. Dette viser at biografiske data har betydning for hvor godt man presterer i jobbsammenheng. Dette skiller seg ut fra intervjuobjektene mening, som mener at det ikke har noen sammenheng.

Forskning peker imidlertid på en gyldig validitet mellom verktøyet og kognitive evner. Flere intervjuobjekter sier at de har evnetester direkte i CRM-systemet sitt, som de ikke bruker til å velge ut kandidater, og dermed blir kognitive evner vektlagt i for liten grad i dette rekrutteringsverktøyet.

Det tredje verktøyet er referansesjekker. Intervjuobjektene mener at dette verktøyet ikke sier noe om kandidatens kognitive evner, fordi man snakker med personer som tidligere har hatt lederansvar, og ikke direkte med kandidaten. De mener dette går mer på subjektive erfaringer, og at det heller kan brukes til å bekrefte eller avkrefte et inntrykk man har.

Forskningen til Hunter og Schmidt (1998) viser en validitet på 0,26 på referansesjekker, og kan stemme overens med intervjuobjektene oppfattelse om at det ikke kan predikere med stor sannsynlighet hvor godt et individ vil gjøre det i arbeidsoppgavene sine. Dette er et verktøy som de fleste rekrutteringspersonell bruker, og som ikke vektlegger kognitive evner i noen spesiell grad.

Det fjerde verktøyet som brukes av intervjuobjektene er evnetester. Et av hovedfunnene her er at det brukes for det meste til stillinger med høyere grad av kompleksitet. De fleste av intervjuobjektene mener at evnetester er et godt mål på kognitive evner dersom det brukes riktig. Det var interessant at de fleste intervjuobjektene ikke bruker verktøyet i noen spesiell grad. Mye av årsaken til dette er at de ikke har hatt god nok opplæring i bruk og tolkning av resultatene som testene medfører. Forskningen til Hunter og Schmidt (1998) viser en validitet på evnetester på 0,51. De mener at dersom man velger kandidater som scorer høyt på evnetester, vil man få kandidater med høyere prestasjoner i arbeidslivet. Det virker som at intervjuobjektene er klar over denne sammenhengen, men at de som rekrutterer til lav og middels komplekse stillinger ikke vektlegger dette i noen spesiell grad. Dette blir vektlagt mer i grundigere rekrutteringsprosesser av rekrutteringspersonell som tilsetter til stillinger med høyere grad av kompleksitet, men selv her var det ikke alle som benyttet dette verktøyet.

Personlighetstester er det femte verktøyet som brukes i rekrutteringsprosesser i dag. Her fant vi at de fleste intervjuobjektene ikke finner noen spesiell sammenheng mellom

personlighetstester og kognitive evner. De mener at det er to forskjellige verktøy som ikke henger sammen, fordi personlighetstester er lette å manipulere. Forskningen på feltet viser ulike resultater, men Hunter og Schmidt (1998) finner en validitet på 0,41 på integritetstester og 0,31 på personlighetstrekket samvittighetsfull. Vi finner at personlighetstester ikke blir brukt av rekrutteringspersonell til å tilsette stillinger med lav kompleksitet, men at det blir anvendt i større grad i middels- og enda mer i høyt komplekse stillinger. Personlighetstester kan si noe om kandidatens kognitive evner, men er ikke et tilstrekkelig verktøy for å kartlegge dette alene. Intervjuobjektene viser at de ikke er klar over at personlighetstester har en viss sammenheng med kognitive evner, og de vektlegger heller ikke dette verktøyet i noen spesiell grad.

Det siste, og sjette, verktøyet er case-oppgaver som brukes til å velge ut riktig kandidat. Dette benyttes ofte etter førstegangsintervjuet, og vi fant at kun intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy kompleksitet bruker dette som seleksjonsverktøy. Vi fant at intervjuobjektene mener at case-oppgaver kan gjenspeile kandidatens kognitive evner, fordi man direkte ser hvordan en kandidat opptrer, resonnerer, reflekterer og bruker inneværende kunnskap for å komme frem til en løsning. Forskningen finner at case-oppgaver har en validitet på 0,48. Denne validiteten mister litt verdi ved at kun kandidater med tidligere erfaring kan utføre disse testene. Case-oppgaver ble anvendt av kun et fåtall av intervjuobjektene, men de som benyttet seg av slike oppgaver var klar over at kognitive evner hadde betydning for hvor godt kandidaten presterer. Dersom flere av intervjuobjektene hadde anvendt case-oppgaver i rekrutteringsprosessen, tyder det på at kognitive evner i større grad hadde blitt vektlagt.

Hovedfunnet fra analysen er at de verktøyene flest rekrutteringspersonell bruker, som annonser, CRM-system, intervjuer og referansesjekk, er de med lavest validitet for å gi et mål på kandidatens kognitive evner. Et fåtall av intervjuobjektene brukte også personlighetstester og evnetester. Dette er verktøy som har høyere validitet, og det betyr at verktøy med høyere validitet blir vektlagt mindre i rekrutteringsprosessen til å finne de beste kandidatene. Det var færrest, og kun de som rekrutterer til stillinger med høy kompleksitet, som tok seg tid til å vurdere kandidater på case-oppgaver linket mot arbeidsoppgavene. Her var det enighet om at case-oppgaver er et godt mål på kandidatens kognitive evner. Tilsynelatende er det kun rekrutteringspersonell som benytter seg av case-oppgaver som er klare over verktøyets sammenheng med kognitive evner. I forbindelse med de andre

---

verktøyene, virker ikke intervjuobjektene å se sammenhengen mellom verktøyene og kognitive evner. På tross av dette var det ikke mange av intervjuobjektene våre som praktiserte case-oppgaver på kandidater. Økt omfang av case-oppgaver ville ført til at kognitive evner ville blitt vektlagt av rekrutteringspersonell i større grad.

Hovedresultatet på det første forskningsspørsmålet er at det er forbedringspotensial i bruk og bevissthet om kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Kognitive evner blir vektlagt i middels grad når rekrutteringspersonell ser på egenskaper hos kandidaten. Når rekrutteringspersonell bruker verktøy, bruker de fleste verktøy som har lavest validitet på å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Dermed finner vi at kognitive evner generelt sett blir vektlagt i liten grad. Det er noen som bruker rekrutteringsverktøy med høyere validitet, men de er ikke direkte klar over sammenhengen mellom dette og kognitive evner. Det blir dermed ikke et optimalt resultat. Rekrutteringspersonell er stort sett ikke klar over hvilke egenskaper og verktøy som faktisk måler kognitive evner, og i hvilken grad det blir målt. Det er noen unntak, men mer bevissthet og opplæring gjør at de generelt kan forbedre og effektivisere rekrutteringsprosessen med noen, ikke nødvendigvis omfattende, grep.

## **6.2 Har rekrutteringspersonell nok kunnskap om kognitive evner, og om hvordan det påvirker jobbprestasjoner?**

I det andre forskningsspørsmålet, tyder intervjuene vi har foretatt på at intervjuobjektene har en forståelse av begrepet kognitive evner som er tett knyttet opp mot hvordan vi har valgt å definere begrepet i denne oppgaven. Intervjuobjektene forsto kognitive evner som evnen til å ta til seg ny kunnskap og å løse nye problemer effektivt ved å tilpasse seg nye omgivelser. Dette er presentert som de to viktigste momentene som forklarer hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner i vår utvidete modell (figur 2). Det kom også frem fra intervjuene at respondentene oppfattet det som at få av deres kunder var interessert i at de utførte tester av kognitive evner under rekrutteringsoppdrag. Dette er et moment som trekker i retning av at det finnes et teori-praksisgap i hvor stor grad tester av kognitive evner anvendes i rekrutteringsprosessen.

Videre var vi interessert i å undersøke nærmere hvordan rekrutteringspersonell oppfattet at de kognitive evnene påvirket jobbprestasjoner, i form av hvilke fordeler og ulemper man

ville oppleve ved å anvende evnetester. Selv om teorien tilsier at det vil være fordelaktig å benytte seg av tester av kognitive evner, virket intervjuobjektene å kun benytte seg av slike tester som en mindre indikasjon i et større helhetsbilde. Tilsynelatende ble tester av kognitive evner anvendt til en viss grad for å predikere kandidaters fremtidige atferd, men ikke i den utstrekningen som teori gir føringer for. Av ulemper uttalte flere av intervjuobjektene at tester av kognitive evner kan bli for generelle, og at man heller ønsket mer spesifikke tester. Det er til en viss grad teoretisk støtte for dette synspunktet, men samtidig vil mer spesifikke tester kunne ha egne utfordringer.

Til slutt ønsket vi å undersøke i hvilken grad intervjuobjektene oppfattet at kompleksitet var en modererende faktor, og hvorvidt de anså kognitive evner som den viktigste faktoren for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Begge disse momentene sier noe om hvordan intervjuobjektene forstår forståelse er. I likhet med vår utvidete modell (figur 2) anså intervjuobjektene arbeidsoppgavens kompleksitet som en modererende faktor. Samtlige av intervjuobjektene svarte bekræftende på at stillingens kompleksitet ville påvirke i hvilken grad de la vekt på kandidatens kognitive evner. På spørsmål om hvorvidt rekrutteringspersonell anså kognitive evner som den viktigste faktoren for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, var det imidlertid varierte meninger, og kognitive evner ble generelt ansett som viktig, men ikke den aller viktigste faktoren. Flere påpekte at personlige egenskaper som motivasjon og gode holdninger vil være minst like viktige.

Det fremstår som at det er forholdsvis stor grad av enighet mellom de vi har intervjuet og teorien vi har presentert rundt hva kognitive evner er. Spesielt stor enighet er det om at kognitive evner påvirker evnen til å ta til seg ny kunnskap og til å løse nye problemer, som igjen vil påvirke jobbprestasjonene, avhengig av arbeidets kompleksitet. Samtidig virker det som at det foreligger et teori-praksisgap, i form av at teorien vektlegger kognitive evner som en viktigere faktor for å predikere fremtidige jobbprestasjoner enn hva intervjuobjektene oppfatter det som. De anser kognitive evner som viktig, og som en del av en helhet, men fremstår som uenige i Schmidt (2002) sine betraktninger om at kognitive evner er den viktigste egenskapen for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Dette viser at det er motsetninger i oppfattelse av hvordan kognitive evner påvirker jobbprestasjoner, i form av at det vektlegges i mindre grad i dag enn hva forskning anfører.

### **6.3 Påvirker arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet viktigheten av kognitive evner?**

I det tredje forskningsspørsmålet viser intervjuene vi har foretatt at arbeidsoppgavenes grad av kompleksitet påvirker, til en viss grad, hvordan intervjuobjektene oppfatter viktigheten av kognitive evner. Fra teorien vi har presentert forventet vi klare systematiske forskjeller. Vi vil forvente at rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet i større grad anser tester av kognitive evner som viktige, enn hva rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med middels grad av kompleksitet gjør. Tilsvarende vil vi forvente at de som rekrutterer til stillinger med middels grad av kompleksitet, vil vektlegge kognitive evner i større grad enn rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med lav kompleksitet. Resultatene er imidlertid noe varierende, og forskjellene fremstår ikke like systematiske som man ville forvente med utgangspunkt i Hunter (1986).

For det første vil man fra Hunter (1986) forvente at kognitive evner ble ansett som en viktigere egenskap blant rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høyere grad av kompleksitet. Funnene vi har gjort gir støtte til dette utgangspunktet, men med visse forbehold. Intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet synes å vektlegge kognitive evner i større grad enn hva intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med middels og lav kompleksitet gjør. Imidlertid fremkommer det også av intervjuene at flere av intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet, uttrykker usikkerhet rundt viktigheten av tester av kandidaters kognitive evner. I tillegg er det også flere av intervjuobjektene innenfor denne gruppen som ikke anvender slike tester i det hele tatt som verktøy i rekrutteringsprosessen. Intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet, i likhet med de to andre gruppene, anser som regel kun tester av kognitive evner som en indikator som er med på å forme et helhetsinntrykk av kandidaten. Resultatet trekker i retning av at det foreligger et teori-praksisgap, ettersom teorien tilsier at rekrutteringspersonell i større grad burde være interessert i å anvende tester av kognitive evner. Ut i fra den validiteten forskning viser at kognitive evner har for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, ville det være store gevinster å innhente ved å benytte seg av ulike evnetester. Det ser ut til at rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med høy grad av kompleksitet vektlegger kognitive evner i større grad enn rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med middels eller lav grad av kompleksitet, men samtidig ville en forvente at tester av kognitive evner i enda større grad

burde bli anvendt.

Det andre momentet som fremkommer av intervjuene er at intervjuobjekter som rekrutterer til stillinger med lav eller middels kompleksitet, i liten grad vektlegger kandidatenes kognitive evner. Dette er ikke i tråd med teorien, ettersom kognitive evner også vil ha en betydelig validitet for denne typen arbeid. Vi fant få variasjoner mellom rekrutteringspersonell som rekrutterte til middels komplekse stillinger, i sammenligning med de som rekrutterte til lavt komplekse stillinger. At kognitive evner kun er en indikator her, som en del av en helhetsvurdering, fremstår ikke som overraskende. Det er imidlertid noe overraskende at kun et av intervjuobjektene som rekrutterer til lav-kompleksitetsjobber anvender evnetester. Det vil være naturlig at kognitive evner blir i mindre grad vektlagt under rekrutteringsprosessen til denne typen stillinger. Til stillinger av middels grad av kompleksitet, fant vi en liten økning i antall intervjuobjekter som benytter evnetester. Totalt var det tre intervjuobjekter som benytter dette, men fellestrekk her var at ingen av de vektla resultatene på evnetestene i betydelig grad. Samtidig er det klart av Hunter, Schmidt og Judiesch (1990) funn at evnetester vil ha betydelig validitet uansett yrke. Det vil kunne gi betydelige gevinster for bedrifter som anvender tester av kognitive evner, uavhengig av kompleksiteten i arbeidsoppgavene, i form av at man vil ha et bedre beslutningsgrunnlag for å avgjøre hvilken kandidat som er best egnet til jobben.



## 7. Konklusjon

I denne masterutredningen har vi undersøkt hvordan rekrutteringspersonell fra ulike bemanningsbyråer forholder seg til vektleggingen av kognitive evner i rekrutteringsprosessen, og hvorvidt kognitive evner blir vektlagt i like stor grad som hva teori tilsier. Nærmere bestemt har formålet med oppgaven vært å undersøke om det foreligger et gap mellom teori og praksis i hvordan kognitive evner vektlegges, basert på rekrutteringspersonells subjektive uttalelser om hvordan de vektlegger kognitive evner. I det følgende vil vi drøfte og gi en konklusjon på oppgavens problemstilling, basert på analysen av forskningsspørsmålene, som er som følger;

*Hvordan forholder rekrutteringspersonell seg til vektleggingen av kognitive evner i rekrutteringsprosessen, og foreligger det et gap mellom teori og praksis i vektleggingen av dette i dag?*

For å svare på problemstillingen, er det viktig at intervjuobjektene har hatt en forståelse av kognitive evner som begrep, tilsvarende den definisjonen vi har anvendt. Hvordan intervjuobjektene selv oppfatter begrepet kognitive evner har direkte betydning for hvorvidt rekrutteringspersonell har tilstrekkelig kunnskap om kognitive evner. Dette vil være avgjørende for at kognitive evner anvendes i rekrutteringsprosesser på en best mulig måte. Under vår studie har vi spesielt vektlagt Hunter og Schmidts (1986; 1992; 1996; 1998; 2002) beskrivelse av kognitive evner som personers evne til å ta til seg ny kunnskap og til å løse nye problemer. Slik vi har presentert under kapittel 6.2, tydet intervjuene på at intervjuobjektene har en forståelse av begrepet kognitive evner som er tett knyttet opp mot hvordan Hunter og Schmidt (1986; 1992; 1996; 1998; 2002) definerer begrepet. Dette samsvarer med vår utvidete modell (figur 2), hvor vi anfører at kognitive evner påvirker jobbprestasjoner ved å ha betydning for hvor raskt en person tar til seg ny kunnskap og hvor raskt en person løser nye problemer effektivt. Dette medfører at våre undersøkelser om hvordan rekrutteringspersonell vektlegger kognitive evner i rekrutteringsprosessen med stor sikkerhet ikke blir påvirket av at man har forskjellige forståelser av kognitive evner som begrep.

Vi vil nå presentere nærmere de hovedfunn vi har gjort om hvordan rekrutteringspersonell vektlegger kognitive evner i rekrutteringsprosessen, før vi vil svare på hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis på dette feltet.

I forhold til hvordan rekrutteringspersonell svarte at de vektlegger kognitive evner i rekrutteringsprosessen, var det for det første interessant at ingen av intervjuobjektene nevnte direkte at de ser etter kognitive evner eller intelligens når de rekrutterer til stillinger. Egenskapene som intervjuobjektene så etter inneholder stort sett ulike grader av kognitive evner, men samtidig kom det frem fra intervjuene at de ikke var klar over sammenhengen mellom egenskapene de vektlegger tyngst, og at de kan indikere kandidatens kognitive evner. Dette er interessante funn, som trekker i retning av at kognitive evner blir vektlagt i liten grad i rekrutteringsprosessen. Samtidig blir kognitive evner indirekte vektlagt gjennom andre egenskaper, men rekrutteringspersonell virker ikke å være klar over sammenhengen. Funnet viser at kognitive evner ikke står spesielt sentralt i rekrutteringsprosessen. Dette gjenspeiles også i de verktøyene som rekrutteringspersonell anvender, da verktøyene som for det meste blir anvendt var de med lavest validitet for å gi et mål på kandidatens kognitive evner. Kun i liten grad ble evnetester og case-oppgaver linket opp mot arbeidsoppgavene anvendt. Samlet trekker funnene dermed i en klar retning av at rekrutteringspersonell vi har intervjuet vektlegger kognitive evner i liten grad i rekrutteringsprosessen. I den grad man kan si at rekrutteringspersonell vektlegger kognitive evner, virker det mer tilfeldig, da rekrutteringspersonell stort sett ikke er klare over hvilke egenskaper og verktøy som faktisk måler kognitive evner, og i hvilken grad det blir målt. På direkte spørsmål om hvorvidt intervjuobjektene vektla kandidaters kognitive evner i rekrutteringsprosessen var resultatene noe av det samme. Rekrutteringspersonell ga generelt uttrykk for at kandidaters kognitive evner kun ble vektlagt som en mindre indikasjon i et større helhetsbilde, hvis de i det hele tatt så viktigheten av det.

Et annet interessant funn om hvordan rekrutteringspersonell vektla kognitive evner i rekrutteringsprosessen, handler om hvordan arbeidets kompleksitet påvirker betydningen av kognitive evner. Intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet synes å vektlegge kognitive evner i noe større grad enn hva intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med middels eller lav kompleksitet gjør. Allikevel fremstår ikke forskjellene som spesielt markante. Flere av intervjuobjektene som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet uttrykker usikkerhet rundt viktigheten av tester av kandidaters

kognitive evner. Det er også flere av intervjuobjektene innenfor denne kategorien som ikke anvender slike tester i det hele tatt som verktøy i rekrutteringsprosessen. Både rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med lav, middels og høy grad av kompleksitet anser som regel kun tester av kognitive evner som en indikator som er med på å forme et helhetsinntrykk av kandidaten. Intervjuene vi har foretatt trekker i retning av at kognitive evner vektlegges noenlunde likt uavhengig av arbeidets kompleksitet, men rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet skiller seg noe ut.

Vi vil nå se nærmere på hvorvidt det foreligger et gap mellom teori og praksis rundt hvordan kandidaters kognitive evner vektlegges i rekrutteringsprosessen blant intervjuobjektene. Fra teori vi har presentert i kapittel to, vil vi forvente at de ulike bemanningsbyråene i stor grad vektlegger kandidatens kognitive evner, og at tester av kognitive evner i stor grad ble anvendt som seleksjonsverktøy. Schmidt (2002) går så langt som å uttale at kognitive evner er det beste målet for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Han mener at det rent empiriske forskningsgrunnlaget viser en så sterk sammenheng mellom kognitive evner og jobbprestasjoner, at det ikke er noe poeng i å sette et spørsmålstegn ved denne validiteten. Vi har også vist til en rekke studier som tar for seg validiteten tester av kognitive evner har for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, sammenlignet med andre seleksjonsverktøy. Hunter (1986) viser at kun arbeidssimulering har en høyere validitet enn kognitive evnetester, men arbeidssimulering vil samtidig ikke være uavhengig av kandidatens kognitive evner.

Det fremstår dermed som at det foreligger et gap mellom teori og praksis i forhold til hvordan kognitive evner blir vektlagt i rekrutteringsprosessen. Slik vi har presentert tidligere nevnte ingen av kandidatene direkte at de ser etter kognitive evner som en viktig egenskap når de rekrutterer til ulike stillinger. Dette er i motsetning til teori vi har presentert, hvor det fremgår at kandidatens kognitive evner er svært viktige for å predikere fremtidige jobbprestasjoner. Det kan virke som at rekrutteringspersonell ikke er klar over at kognitive evner inngår i de fleste egenskapene de ser etter og betydningen av dette, og bruker det dermed på en måte som ikke er optimal. Kognitive evner blir ansett som en mindre indikasjon i et større helhetsbilde av rekrutteringspersonell, og fremgår dermed som langt mindre vektlagt enn hva forskning gir føringer for. Særlig sentralt her er det at intervjuobjektene i liten grad anvender tester av kognitive evner som seleksjonsverktøy, og det er generelt verktøy med lav validitet for å gi et mål på kandidatens kognitive evner som

blir anvendt. Ettersom Hunter (1986) tilsier at tester av kognitive evner er den seleksjonsmetoden med nest høyest validitet for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, ville man forvente at rekrutteringspersonell i stor grad var opptatt av å benytte slike tester. Av intervjuene fremkom det også at respondentene oppfattet det som at få av deres oppdragsgivere var opptatt av at de testet kandidatenes kognitive evner.

Fra teori vi har presentert under kapittel to vil vi også forvente klare systematiske forskjeller i hvordan kandidatenes kognitive evner blir vektlagt i forhold til arbeidets grad av kompleksitet. Forskjellene fremstår imidlertid ikke like systematiske som vi vil forvente med bakgrunn i Hunter (1986), hvor det eksplisitt fremgår at kandidatens kognitive evner blir viktigere, jo mer komplekse arbeidsoppgavene er. Vi har ikke funnet markante forskjeller her mellom rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med lav, middels eller høy grad av kompleksitet, men rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet benytter seg av kognitive evnetester i noe større grad enn de to andre gruppene. På bakgrunn av dette foreligger det til en viss grad et teori-praksisgap i vektleggingen av kognitive evner i forhold til kompleksitet. Teorien tilsier at rekrutteringspersonell som rekrutterer til stillinger med høy grad av kompleksitet burde i større grad være interessert i å anvende tester av kognitive evner. Samtidig vil tester av kognitive evner ha en betydelig validitet uansett yrke, slik at man vil forvente at rekrutteringspersonell som rekrutterer til arbeid med lav eller middels grad av kompleksitet også vil være mer interessert i å anvende slike tester enn hva de er i dag.

Denne masterutredningen konkluderer med at det foreligger et gap mellom teori og praksis i vektleggingen av kandidaters kognitive evner i rekrutteringsprosessen i dag. Selv om rekrutteringspersonell vi har intervjuet har en forståelse av begrepet som ligger tett opp imot teori, blir kognitive evner ikke vektlagt i like stor grad som hva teori gir føringer for. Ettersom det vil være betydelige gevinster å hente ved å ansette riktig kandidat til rett stilling, og ut i fra den validiteten forskning viser at kognitive evner har for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, vil man forvente at rekrutteringspersonell i større grad vektlegger kognitive evner i rekrutteringsprosessen enn hva de gjør i dag.

---

## 7.1 Implikasjoner av studien

Denne studien har hatt som hensikt å belyse vektleggingen av kognitive evner i rekrutteringsprosessen til bemanningsbyråer i dag, for å se på om praksis tilsvarende det teoretiske fundamentet som foreligger. Dette har vært for å gjøre rekrutteringspersonell mer oppmerksom på bruken av kognitive evner i deres prosesser, slik at de kan utnytte disse fordelene bedre. Studien fant et tydelig gap mellom teori og praksis, og det neste spørsmålet man kan stille seg er; hvordan skal man minske dette teori-praksisgapet?

I hovedsak finnes det to løsninger. Enten må teori gjenspeile praksis bedre, eller så må praksis tilnærme seg teori mer. Skal teori bedre gjenspeile praksis, må forskere studere problemstillinger som faktisk oppstår i praksis, og få den forskningsbaserte kunnskapen mindre abstrakt. Teori må produsere kunnskap som frembringer de resultatene og kompetansemålene praksis trenger, med et tilhørende krav om at praktikerne bruker denne forskningsbaserte kunnskapen. Fanger teori godt nok opp praksis i dag? Det foreligger mye forskning på seleksjon i rekrutteringsprosessen, men på grunn av det eksisterende gapet, kan det virke som at teori må fange opp praksis enda bedre. Forskningen må ut i rekrutteringsfeltet og se nærmere på problemstillinger som rekrutteringspersonell står overfor på daglig basis. En slik evidensbasert praksis er generelt populært i hele den vestlige verden. Det kan tyde på at dette må overføres til forskere som studerer rekrutteringsutfordringer i større grad, for å bidra til å minske gapet mellom teori og praksis.

Den andre løsningen går på at praksisen til rekrutteringspersonell må tilnærme seg det teoretiske grunnlaget som foreligger i større grad. Noe av det første som kan utføres er å øke kunnskapen om dette tema, og integrere det hos rekrutteringspersonell. Opplæring, sertifisering, kursing og utdanning som gir økt forståelse og kunnskap om kognitive evner i rekrutteringsprosessen er viktig å starte med. Dette kan styrkes allerede i utdanningsløpet til rekrutterings- og HR-personell, og burde også inkorporeres i organisasjons- og ledelsesutdanninger. Etterhvert som man er i yrkeslivet og jobber med rekruttering, burde man blitt tilbudt ekstra opplæring. Det burde nok også stilles strengere krav til sertifisering av rekrutteringspersonell, for å sikre at de innehar riktig kompetanse på området. I følge hjemmesiden til DNV GL (2018) er det i dag litt over 300 sertifiserte rekrutterere i Norge, og årsrapporten til NHO Service og Handel viser at det var rundt 1000 bedrifter som leverte bemanningstjenester til det norske markedet i 2017 (NHO Service, 2018). Dette viser at

bemanningsbransjen er et stort marked, og en økning i kunnskapen om kognitive evner kan få et stort, positivt utbytte og nå et stort antall rekrutteringspersonell. Det var flere av intervjuobjektene vi snakket med, som mente at de ville brukt evnetester i større grad om de hadde hatt mer opplæring og kunnskap om tema. Dette er noe som kan tyde på at det kan være et ønske fra rekrutteringspersonell å vite mer om denne koblingen mellom kandidatens kognitive evner og hvordan det påvirker personens fremtidige jobbprestasjoner.

Teoretikere kan mene at praktikere ikke bruker tilgjengelig vitenskapelig kunnskap i arbeidet, og at de heller lener seg på *common sense*, nedarvede handlingsmønstre og subjektive erfaringer i sitt arbeid. En av de største feilkildene i rekrutteringen i dag er antakelig magesfølelsen. Den subjektive overbevisningen om at «jeg» er i stand til å plukke ut riktig kandidat til jobben uten bruk av godt underbygde fremgangsmåter og -verktøy. Det samme gjelder i intervjuprosessen, som også kjennetegnes som subjektiv. Her ligger det til grunn emosjoner, førsteinntrykk, normer og kandidatens eksisterende kompetanse for å finne ut om personen er personlig egnet til jobben, som også er i stor grad et subjektivt begrep. Er emosjoner et godt mål på intelligens? Kan førsteinntrykket fortelle noe om hvor godt en person vil prestere på jobben? Hvor godt mål er subjektivitet til å avdekke kognitive evner? Vi har sett på forskning, og svaret på dette er at emosjoner, førsteinntrykk og subjektivitet har lav validitet. Andre intervjuobjekter nevner personlige dårlige erfaringer som årsaker til at de ikke tester kognitive evner, og man kan dermed stille spørsmålet om det er nok til å avvise forskning på temaet. Det er det med høy sannsynlighet ikke, og fokus på kognitive evner burde dermed settes høyt på dagsorden, fordi det har den høyeste validiteten og er den billigste metoden for å si noe om hvor godt en kandidat vil prestere i yrket.

En mulig løsning for at praksis skal komme nærmere teori kan for eksempel være å forme kunnskapsnettverk som har fokus på viktigheten av kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Dette kan gjøres i institusjoner som har et troverdig og sterkt forskningsnettverk, som for eksempel samarbeid med universiteter, høyskoler eller bruke fagforbund som NHO. Slike institusjoner har ofte mye ressurser. Disse institusjonene kan øke kunnskapsnivået om viktigheten av kognitive evner i yrkessammenheng, og spesielt i rekrutteringsprosessen som vi har dokumentert i denne oppgaven. Etter litt undersøkelse ser det ikke ut som dette er på dagsorden hos de største fagforbundene nå, og det er viktig at fagforbund som jobber direkte mot kunnskapssektoren får et større fokus på dette. Vi vet at viktigheten med kognitive evner øker med kompleksiteten av arbeidsoppgavene, og man trenger kunnskapsutvikling og -

---

utveksling for å minske dette teori-praksisgapet. Å øke den teoretiske innsikten til rekrutteringspersonell vil styrke teoriens posisjon, og føre til mer effektive rekrutteringsprosesser. En doktorgradsavhandling av Hatlevik (2015) finner at kvaliteten på det man lærer i utdanning og i yrkeslivet er gjensidig forsterkende, som betyr at det en person lærer på en arena, for eksempel i utdanningen, har man med videre som utgangspunkt i neste arena, for eksempel i praksis som rekrutteringspersonell. En slik sammenheng viser at det er hensiktsmessig med opplæring av rekrutteringspersonell om viktigheten av kognitive evners påvirkning, for at de skal kunne bruke det i rekrutteringsprosessen. Dette vil igjen føre til et mindre gap mellom teori og praksis.

Ut i fra tiltakene over, impliserer det at de fleste tiltakene som kan bli utført for å minske gapet mellom teori og praksis, dreier seg om justeringer i praksis for å øke kunnskapsnivået for å tilpasse seg teori som foreligger. Årsaken til dette er at det finnes mye forskning som er tydelig på at for å være en kompetent rekrutterer, trenger man kunnskap og gode verktøy for å utføre jobben på en god måte. Subjektivitet i disse prosessene er ikke et tilstrekkelig mål for hvor godt kandidater vil prestere i jobben. Kunnskapsnettverk og -utveksling må på dagsorden, og det må opplyses om viktigheten av kognitive evner og hvilke egenskaper og verktøy som inneholder stor grad av dette. Forskning kan også nærme seg praksis ved å forske på dagsaktuelle problemstillinger, og ved å unngå å ha en for abstrakt tilnærming. På denne måten kan rekrutteringsbransjen øke sin troverdighet og skape større verdi for sine oppdragsgivere, samtidig som man minsker gapet mellom teori og praksis.

## **7.2 Begrensninger ved studien**

I det følgende vil vi drøfte begrensninger vi ser at oppgaven har. Selv om vi, som presentert under kapittel 3.7, har forsøkt å ta hensyn til metodiske utfordringer i form av validitet og reliabilitet, vil det fremdeles eksistere begrensninger ved en studie av dette omfanget. Oppgaven er et øyeblikksbilde av hva rekrutteringspersonell tenker om vektlegging av kognitive evner i rekrutteringsprosesser her og nå, og det vil følgelig fremstå begrensninger som vi nå vil diskutere videre.

Studiens omfang har for det første en klar begrensning ettersom datagrunnlaget baserer seg på kvalitative intervjuer av 16 personer som arbeider med rekruttering i ulike

bemanningsbyråer. En mer omfattende studie vil kunne gjøre studien mer generaliserbar. Man vil ved enda flere intervjuer fra flere ulike bemanningsbyråer kunne ha fått et enda mer representativt utvalg for hvordan vektlegging av kognitive evner praktiseres i dag, med mindre sannsynlighet for feilkilder. Ettersom vi kun har intervjuet rekrutteringspersonell fra et fåtall av bemanningsbyråer, er det også usikkert hvorvidt resultatene er skjeve i forhold til hvordan andre bemanningsbyråer vektlegger kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Dette kan svekke studiens validitet. Samtidig er det verdt å merke seg at vi, slik det er presentert under kapittel 3.4.2, opplevde metning av data i form av at vi oppnådde lite ny informasjon ved de siste intervjuene. Dette tilsier at det vil være lite nytt å hente ved å foreta flere intervjuer. Vi opplevde også få variasjoner mellom rekrutteringspersonell fra de ulike bemanningsbyråene i hvordan de vektla kognitive evner i rekrutteringsprosessen. Dette tilsier med mindre grad av sannsynlighet at resultatet var skjevt, i forhold til hvordan andre bemanningsbyråer vektlegger kognitive evner. For at utvalget vårt skulle være mest mulig representativt, anser vi det også som verdifullt at vi har intervjuet rekrutteringspersonell som arbeider med å rekruttere kandidater til stillinger med ulike grader av kompleksitet. Ettersom vi har benyttet et kvalitativt eksplorerende forskningsdesign, vil imidlertid studien være forholdsvis lite generaliserbar (Saunders et al., 2016). Kvantitativ data kunne vært med på å bygge opp under de kvalitative intervjuene vi har foretatt, og kunne gjort oppgaven mer generaliserbar. Vi har imidlertid funnet det utfordrende å finne faktiske tall for hvordan kognitive evner vektlegges i praksis, da tilgjengeligheten av slike kvantitative data er svært lav.

Videre fremkom det av kapittel 1.3 at vi satt noen avgrensninger for at oppgaven ikke skulle bli for bred eller dekke for mange områder. Herunder har vi for det første valgt å ikke fokusere på demografiske forskjeller blant intervjuobjektene, ettersom det ville gjort oppgaven mer omfattende. Det kan foreligge mye verdifull informasjon ved å undersøke hvorvidt rekrutteringspersonell fra ulike demografiske grupper har forskjellige oppfatninger av hvordan kognitive evner burde vektlegges under en rekrutteringsprosess. En annen avgrensning vi tok som kan begrense oppgavens verdi, er at vi ikke har undersøkt kvaliteten ulike evnetester har. Flere av intervjuobjektene har uttalt at de opplever utfordringer i forhold til dette. Det har vært utenfor vår rekkevidde å gå i dybden på kvaliteten evnetester har, hvilket er begrensende ettersom det kunne gitt oss en større forståelse for hvorfor kognitive evner blir vektlagt i det omfanget det blir.



---

Slik vi tidligere har anført vil det også være metodiske utfordringer tilknyttet oppgavens validitet og reliabilitet. Ettersom vi har utdypet nærmere disse utfordringene og hvordan vi har forsøkt å løse de under kapittel 3.7, vil vi ikke her gå i detalj rundt disse utfordringene. Vi vil imidlertid også her understreke at i enhver oppgave der en anvender *interpretivism* som forskningsfilosofi, der man er interessert i å tolke og forstå ulike menneskers meninger, vil det være utfordringer tilknyttet hvordan vi som forskere tolker hva som har blitt sagt. Det vil også være vanskelig å vite om intervjuobjektene uttrykker hva de faktisk mener, eller om de kun uttaler hva de føler at er i tråd med sosiale normer. Dette kan føre til underrapportering, og vil være en mulig feilkilde. Flere av intervjuobjektene ga oss under intervjuene uttrykk for at det å måle kandidaters kognitive evner i en rekrutteringsprosess er «*tabubelagt*». Intervjuobjektene ga også uttrykk for at det vil være problematisk å basere seg i for stor grad på resultater fra IQ-tester, da de mente at det ikke er sosialt akseptert i Norge i dag. Det fremkom også fra intervjuene at enkelte av intervjuobjektene hadde skjeve personlige erfaringer med kognitive evnetester, i form av at de selv hadde dårlige erfaringer fra da de selv har vært jobbsøkere. Dette kan også ha vært en mulig feilkilde i denne studien, ettersom det vil kunne gi skjeve fremstillinger fra intervjuet.

### 7.3 Videre forskning

Tidligere forskning har fokusert mye på kognitive evners betydning i rekrutteringsprosessen, og hvordan kognitive evnetester predikerer fremtidige jobbprestasjoner. Det kan være interessant for videre forskning på dette tema, om man kunne fått tilgang til databasene til de store selskapene som produserer evnetester, og resultatene fra disse testene. Ved for eksempel å få tilgang til databasen til cut-e, som er en stor leverandør av ulike personlighets- og evnetester i rekrutteringsmarkedet, vil man få tilgang til mye verdifull informasjon. Her kunne man sett hvordan søknadsmassen ser ut, hvem som får jobb, og hvilke evner de innehar. I tillegg kunne man fått svar på arbeidsmarkedets ønskede evner, og funnet ut hvilket nivå av kognitive evner som er det optimale for «den perfekte kandidat». Det ligger mye interessant data i disse databasene, men foreløpig kan det være vanskelig å få tilgang til dette på grunn av anonymitet og personvernregler. Hvis man kunne anonymisert slike databaser, hadde man fått muligheten til å plukke ut mye interessant data om flere hundre tusen jobbsøkere. Denne informasjonen kunne også bidratt til å minske teori-praksisgapet i vektleggingen av kognitive evner.

Resultatet av vår studie, og en videre, dypere forskning på dette området kan også tenkes å bli implementert i videreutvikling av roboter med kunstig intelligens, som skal brukes til å selektere ut riktige søkere i ansettelsesprosessen. En robot kan programmeres til å ta i bruk kunnskap om hvor mye kognitive evner skal vektlegges når den screener via algoritmer. Den kan også være mer klar over hvilke mål fra CV, søknad, attester, kompetanse og erfaring som faktisk måler kandidatens kognitive evner. På denne måten kan roboten skille aktuelle kandidater fra hverandre, og anbefale en rekkefølge av kandidatene basert på deres nivå av kognitive evner. Dette kan være et hensiktsmessig tema å forske videre på, og denne studien kan bidra til å poengtere viktigheten av å vektlegge kognitive evner i større grad, enn hva rekrutteringspersonell gjør i dag. Denne studien, som nevnt tidligere, er avgrenset, og det kan også være interessant å undersøke om funnene våre har sammenheng med flere av de egenskapene intervjuobjektene nevnte at de ser etter hos kandidater. Samtidig kunne det også vært interessant å undersøke om det er andre faktorer enn kompleksitet som modererer forholdet mellom kognitive evner og fremtidige jobbprestasjoner.

---

## 8. Litteraturliste

Ackerman, P. L., & Heggstad, E. D. (1997). Intelligence, Personality, and Interests: Evidence for Overlapping Traits. *Psychological Bulletin*, 121(2), s. 219–245.

Axelrod, R. (1987). The Evolution of Strategies in the Iterated Prisoner's Dilemma. The Dynamics of Norms. *Cambridge University Press*, 1, s. 1-16.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), s. 1–26.

Behling, O. (1998). Employee Selection: Will Intelligence and Conscientiousness do the Job? *Academy of Management Executive*, 12, s. 77-86.

Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005). The Predictive Validity of Cognitive Ability Tests: A UK Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), s. 387–409.

Brody, N. (1992). *Intelligence* (2.utg.). New York: Academic Press.

Byington, E., & Felps, W. (2010). Why Do IQ Scores Predict Job Performance: An Alternative, Sociological Explanation. *Research in Organizational Behavior*, 30, s. 175-202.

Carroll, J. B. (1993). *Human Cognitive Abilities: A survey of Factor-analytic Studies*. New York, NY, US: Cambridge University Press.

Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2004). A Possible Model for Understanding the Personality-Intelligence Interface. *British Journal of Psychology*, 95 (2), s. 249–264.

Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2005). *Personality and Intellectual Competence*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI). Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Dahle, D.Y. (2015, 10.09). Slik blir du testet før du får jobb i Norges største selskaper. Hentet 24.03.2018 fra: <https://www.tu.no/artikler/slik-blir-du-testet-for-du-far-jobb-i-norges-storste-selskaper/275649>

Dahle, D.Y. (2015, 10.09). Slik blir du testet før du får jobb i Norges største selskaper. Hentet 24.03.2018 fra: <https://www.tu.no/artikler/slik-blir-du-testet-for-du-far-jobb-i-norges-storste-selskaper/27564>

Experis (2017, 27.06). Why is Learnability so Important for Organizations? Hentet 03.05.2018 fra: <https://www.experis.co.uk/clientsophistication/why-is-learnability-so-important-for-organisations--71854974297>.

Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., & Benson, C. (1987). Meta-Analysis of Assessment Center Validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, s. 493-511.

Ghuri, P., & Gronhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. (4.utg). USA: Financial Times Prentice Hall.

Ghiselli, E. E. (1973). The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection. *Personnel Psychology*, 26, s. 461-477.

Gottfredson, L. S. (1996). What Do We Know About Intelligence? *The American Scholar*, 65 (1), s. 15-30.

Gottfredson, L.S. (1998). The General Intelligence Factor. *Scientific American Presents*, 9. s. 24-29.

Gottfredson, L. S., (2002). Where and Why g Matters: Not a Mystery. *Human Performance*, 15 (1-2), s. 25-46.

Graham, E. K., & Lachman, M. E. (2012). Personality Stability is Associated With Better Cognitive Performance in Adulthood: Are the Stable More Able? *The Journals of Gerontology. Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 67(5), s. 545–554.

Graham, E. K., & Lachman, M. E. (2014). Personality Traits, Facets and Cognitive Performance: Age Differences in Their Relations. *Personality and Individual Differences*, 59, s. 89–95.

Hatlevik, I. (2015). *Meningsfulle sammenhenger. En studie av sammenhenger mellom læring på ulike arenaer og utvikling av ulike aspekter ved profesjonell kompetanse hos studenter i sykepleier-, lærer - og sosialarbeiderutdanningene* (Doktorgradsavhandling). Høgskolen i Oslo og Akershus.

Herrnstein, R. J & Murray, C. (1994). *The Bell Curve*. New York: Free Press

Hjernehjelp (2016). Kognitive funksjoner og svikt. Hentet 21.05.2018 fra:  
<http://www.hjernehjelp.no/kognitive-funksjoner-og-svikt>

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, s. 459-473.

Hunter, J. E. (1980). Test Validation for 12,000 Jobs: An Application of Synthetic Validity and Validity Generalization to the General Aptitude Test Battery (GATE). Washington, DC: U.S. Department of Labor, Employment Service.

Hunter, J. E. (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29 (3), s. 340-362.

Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96, s. 72-98.

- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1996). Intelligence and Job Performance: Economic and Social Implications. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2, s. 447-472.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), s. 28-42.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), s. 869-879.
- Jensen, A. R. (1998). *Human Evolution, Behavior, and Intelligence. The g Factor: The Science of Mental Ability*. Westport, CT, US: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Judge, T. A, Higgins, C. A., Thoresen, C. J., Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span. *Personnel Psychology*, 52 (3), s. 621-652.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-treatment Interaction Approach to Skill Acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), s. 657-690.
- Lem, G.H. (2018). Sampling - statistikk. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/sampling - statistikk> (09.04.18).
- LePine, J. & Van Dyne, L. (2001). Peer Responses to Low Performers: An Attributional Model of Helping in the Context of Groups. *Academy of Management Review*, 26 (1), s. 67-84.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality Trait Structure as a Human Universal. *The American Psychologist*, 52(5), s. 509–516.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), s. 599-616.

Mikkelsen, A., & Laudal, T.(red.). (2014). *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Miller, G.A., Galanter, E., & Pribram, K.H. (1960). *Plans and the Structure of Behavior* (4. utg.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Moutafi, J., Furnham, A., & Crump, J. (2003). Demographic and Personality Predictors of Intelligence: A Study Using the Neo Personality Inventory and the Myers-Briggs Type Indicator. *European Journal of Personality, 17*, s. 79–94.

Moutafi, J., Furnham, A., & Paltiel, L. (2005). Can Personality Factors Predict Intelligence? *Personality and Individual Differences, 38*, s. 1021–1033.

NHO Service og Handel (2017). *Bemanningsbarometeret* (NHO rapport 14.05.2018). Oslo: NHO Service og Handel. Hentet fra: <https://www.nhosh.no/bransjer/bemannings-og-rekruttering/statistikk-nyheter/aarstatistikken2017/>

Norberg, J. (2012). *Vår utrolige hjerne* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Nordvik, H. (2005). Personlighetstrekk: deres art og antall. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 42* (11), s. 994-997.

Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In Support of Personality Assessment in Organizational Settings. *Personnel Psychology, 60*(4), s. 995–1027.

Ree, M. J. & Earles, J. A., (1992). Intelligence Is the Best Predictor of Job Performance. *Current Directions in Psychological Science, 1* (3), s. 86-89.

Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice. *Personnel Psychology*, 52 (2), s. 359-391.

Sander, K. (2017, 14.02). De fem store - femfaktormodellen for personlighet. Hentet 13.05.18 fra: <https://estudie.no/femfaktormodellen/>

Sander, K. (2017). Screening av kandidater. Hentet 03.03.18 fra <https://estudie.no/screening-av-kandidatene-jobbsokerne/>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Schaie, K. W., Willis, S. L., & Caskie, G. I. L. (2004). The Seattle Longitudinal Study: Relationship Between Personality and Cognition. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, 11(2-3), s. 304–324.

Schiffman, L. G., Kanu, L. L., Hansen, H. (2012). *Consumer Behaviour: A European Outlook* (2. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Schmidt, F. L. (1993). Personnel Psychology at the Cutting Edge. *Personnel selection* (s. 497-515). San Francisco: Jossey Bass.

Schmidt, F. L. (2002). The Role of General Cognitive Ability in Job Performance: Why There Cannot be a Debate. *Human Performance*, 15, s. 187–210.

Schmidt, F. L., (2012). Cognitive Tests Used in Selection Can Have Content Validity as Well as Criterion Validity: A broader Research Review and Implications for Practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 20 (1), s. 1-13.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1992). Development of Causal Models of Processes Determining Job Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, s. 89-92.

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), s. 262-274.



---

Schmidt, F., & Hunter, J. (2000). Select on Intelligence. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (s. 3–14). Oxford, UK: Blackwell.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). The Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, *71*, s. 432-439.

Schmidt, F. L., Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2012). Integrity Tests Predict Counterproductive Work Behaviors and Job Performance Well: Comment on Van Iddekinge, Roth, Raymark, and Odle-Dusseau (2012). *Journal of Applied Psychology*, *97* (3), s. 537-542.

Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I.S. (2008). Increased Accuracy of Range Restriction Corrections: Implications for the Role of Personality and General Mental Ability in Job and Training Performance. *Personnel Psychology*, *61*, s. 827-868.

Schmitt, N. (2014). Personality and Cognitive Ability as Predictors of Effective Performance at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, s. 45–65.

Shamosh, N. A., & Gray, J. R. (2008). Delay Discounting and Intelligence: A Meta-analysis. *Intelligence*, *36*(4), s. 289-305.

Spearman, C. (1904). “General Intelligence”, Objectively Determined and Measured. *American Journal of Psychology*, *15*, s. 201-293.

StanfordBinetTest (2018). What is the Stanford-Binet Test? Hentet 06.02.2018 fra <https://stanfordbinetest.com/>

Sternberg, R.J. (1985). Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, *49* (3), s. 607-627.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, *51*(7), s. 677-688.

Storbekken, I. (2015). *Snevre personlighetstrekk og kognitive evner* (Masteroppgave). NTNU, Trondheim.

Svartdal, F. (2018). Holdning. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/holdning> (10.06.2018).

Svartdal, F. (2018). Korttidshukommelse. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/korttidshukommelse> (09.06.2018).

Svartdal, F. (2018). Langtidshukommelse. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/langtidshukommelse> (09.06.2018).

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford, England: Wiley.

Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods. *Personnel Psychology*, *56* (1), s. 103-124.

## 9. Vedlegg

### Vedlegg 1: Mail med forespørsel om intervju

#### Intervju i forbindelse med masteroppgave

Hei,

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole som håper å kunne stille dere noen spørsmål knyttet til vår masteroppgave. I vår masteroppgave skal vi undersøke beste rekrutteringspraksis i Norge, med hovedfokus på intelligens. For å kunne svare på dette trenger vi synspunkter og tanker fra deg eller andre ansatte som er yrkesaktive innenfor HR og rekruttering. Vi ønsker å finne ut hva du og dere mener er muligheter og utfordringer tilknyttet temaet vårt, for å kunne sammenligne det med den teorien og forskningen som finnes innen feltet.

Vi lurar på om det er mulig å gjennomføre ca 30minutters intervju med deg og/eller noen av dine kolleger angående dette temaet. Vi ønsker helst to eller tre personer som jobber med rekruttering.

Vi foretrekker at intervjuene foregår i uke 16 eller 17. Intervjuet vil selvfølgelig være anonymisert og vi kommer kun til å oppgi stillingstittel i oppgaven. Data fra intervjuet som brukes i teksten kan gjerne sendes tilbake til deg for å sørge for riktig tolkning, hvis ønskelig.

Høres dette interessant ut, så vil vi gjerne avtale tidspunkt for intervju hos dere. Håper vi hører fra deg!

Med vennlig hilsen

Ida L. Hotvedt og Anders Nesse

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Introduksjon/ramme for intervjuet

- Hvem vi er, navn, bakgrunn/skole
- Kort informasjon om oppgaven, problemstillingen
- Intelligens: Når vi sier intelligens tenker vi personers kognitive evner, eller evnen til å tilegne seg ny kunnskap og å tilpasse seg nye omgivelser (problemløsning).
- Gjennomgå samtykkeskjema og anonymitet
- Informere om lydopptak, transkribering og godkjenning av dette
- Skrive under på godkjenningsskjema

### Generelle spørsmål til intervjuobjekt

- Hva jobber du med, og hva er stillingen din?
- Hvilke type stillinger rekrutterer du til? (lav, middels eller høy kompleksitet)
- Hvor mange rekrutteringsprosesser er du ca. med på hvert år?

### Rekruttering

- Hvordan foregår rekrutteringsprosessen hos dere?
- Hva ser dere på som viktige egenskaper hos en ansatt? Hvordan rangerer dere kandidatene?
- Hvilke egenskaper vektlegger dere tyngst?
- Hvilke verktøy bruker dere i rekrutteringsprosessen deres?
- Har dere målt noe effekt av rekrutteringsprosessen deres?

### Intelligens

- Forskning tyder på at generell intelligens er en av de viktigste, noen peker på at det til og med er den aller viktigste egenskapen for å predikere jobbprestasjoner - hva tenker du om det?
- Ser du/dere på intelligens som en viktig egenskap hos en ansatt?
  - Hvis ja: Vil du si at intelligens på generelt basis er en viktig egenskap hos en ansatt, eller kun innenfor ditt fagområde?
  - Hvis ja: Hvordan tenker du at intelligens positivt påvirker jobbprestasjonene?
  - Hvis nei: Vil du si at intelligens på generelt basis ikke er en viktig egenskap hos en ansatt, eller kun innenfor ditt fagområde?

- Vil du si at noen av de egenskapene du ser etter hos en du skal ansette, som du nevnte tidligere, er med på å indikere intelligens?
- Måler rekrutteringsverktøyene dere anvender intelligens (enten direkte eller indirekte)?  
Hvis ja: Hvilke erfaringer har dere gjort med det?
- Hvis ja: Brukes mål på intelligens aktivt når dere rangerer de ulike kandidatene?  
Hvis nei: Er dette noe dere planlegger/ønsker å benytte i rekrutteringsprosessen?
- Har du inntrykk av at mange bedrifter bruker intelligenstester (IQ-tester) i dag?
- Hvilke fordeler ser du ved bruk av IQ-tester i rekrutteringsprosessen?
- Hvilke ulemper/utfordringer ser du ved bruk av IQ-tester i rekrutteringsprosessen?

#### Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye til slutt?

**Vedlegg 3: Samtykkeskjema**

# Samtykkeskjema

**Om forskningsprosjektet:**

Det følgende er et samtykkeskjema for intervju i forbindelse med en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Oppgaven har til formål å bidra med videre innsikt rundt hvordan kognitive evner blir vektlagt i rekrutteringsprosessen i bemanningsbyråer.

**Hva du samtykker til:**

Ved å samtykke sier du ja til å bli intervjuet av Ida Louise Hotvedt og Anders Nesse fra Norges Handelshøyskole om det tidligere nevnte emnet. Samtykke vil innebære følgende punkter:

1. Deltakelse er frivillig. Jeg forstår at jeg har rett til å trekke meg fra intervjuet dersom jeg ønsker det, uten å oppgi en grunn.
2. Dersom jeg føler ubehag under intervjuet, forstår jeg at jeg har rett til å la være å svare eller å avbryte intervjuet.
3. Jeg godkjenner at data fra intervjuet vil bli anvendt i en masteroppgave.
4. Jeg godkjenner at intervjuet blir tatt opp ved hjelp av båndopptaker under intervjuet.
5. Jeg forstår at jeg har mulighet til å få tilsendt transkripsjoner av intervjuet for godkjenning hvis ønskelig.
6. Jeg forstår at intervjuet vil ta ca. 30 minutter, og godkjenner at notater vil bli tatt underveis.
7. Jeg forstår at min konfidensialitet som deltaker i studien vil bli ivaretatt. Intervjuet vil være anonymisert, og forskerne vil ikke identifisere meg ved navn ved bruk av data fra dette intervjuet. Anonymiteten til både individer og bedrifter vil bli ivaretatt ved bruk av standard retningslinjer for lagring og bruk av data.
8. Jeg godkjenner at data fra intervjuet kun blir lagret for bruk i denne oppgaven.
9. Jeg har lest og forstått hva intervjuet innebærer. Jeg har fått svar på eventuelle spørsmål jeg har hatt, og deltar frivillig i studien.
10. Jeg har fått utlevert en kopi av dette samtykkeskjemaet.

---

**Signatur deltaker**

---

**Sted og dato**

---

**Signatur forsker**

---

**Sted og dato**

---

**Signatur forsker**

---

**Sted og dato**