



Lederskolen del 6 24.03.2015

nit NÆRINGSFORENINGEN I TRONDHEMREGIONEN

«hvordan lede og utvikle menneskelige ressurser i bedriften! »

v. Trond Asmussen
Høgskolelektor i organisasjon, strategi og ledelse, BI Trondheim
Tlf 48054402



BI NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT

BI HANDELSHØYSKOLEN




EFMD **EQUIS** ACCREDITED

”Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser i en organisasjon”

Omfatter all aktivitet rundt planlegging, anskaffelse utvikling og ”avvikling” av menneskelige ressurser i organisasjonen

Økt fokus på menneskene som den viktigste ressursen i en organisasjon

Gode prosesser for rekruttering er en viktig del i å sikre at denne ressursen er til stede



BI NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT

BI HANDELSHØYSKOLEN

EFMD **EQUIS** ACCREDITED



Gode ansatte skaper verdier

Se de ansattes verdi og innsats i organisasjonenes verdiskaping

Bruk mer ressurser på en gjennomtenkt rekrutterings-prosess

Det vil bidra ved å anskaffe og sikre menneskelige ressurser i form av kunnskaper, ferdigheter, holdninger, motivasjon og atferd

BI NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT

BI HANDELSHØYSKOLEN

EFMD EQUIS ACCREDITED

Mange har urealistiske forventninger

- 67 % av virksomhetene tror de kan identifisere den best egnede av 50 søkere
- 75% av rekrutteringsfirmaene tror det samme
- Forskning og teori på området tilsier at dette ikke er mulig

(Ole I Iversen, se feks. Schmidt & Hunter, 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, vol 124, No 2, pp 262-274)



Hvorfor skal vi da bruke mer ressurser på rekruttering?

- Ansettelsesprosessen er en av de viktigste arenaene for organisasjonsutvikling og verdiskaping.
- Enten det er ved intern rekruttering eller en utlyst stilling, vil en feilansettelse koste dyrt. En god ansettelse kan skape store verdier for virksomheten.
- De beste seleksjonsmetodene kan forklare 36% av jobbresultatene
- En god personlighetstest alene kan forklare mellom 4% - 16% av arbeidsadferd
- Systematisk arbeid med kvalitet i rekrutteringsarbeid,
 - øker mulighet til å hente inn gode medarbeidere
 - reduserer risikoen for feilansettelser.



Sjekk listen over hva en feilansettelse koster:

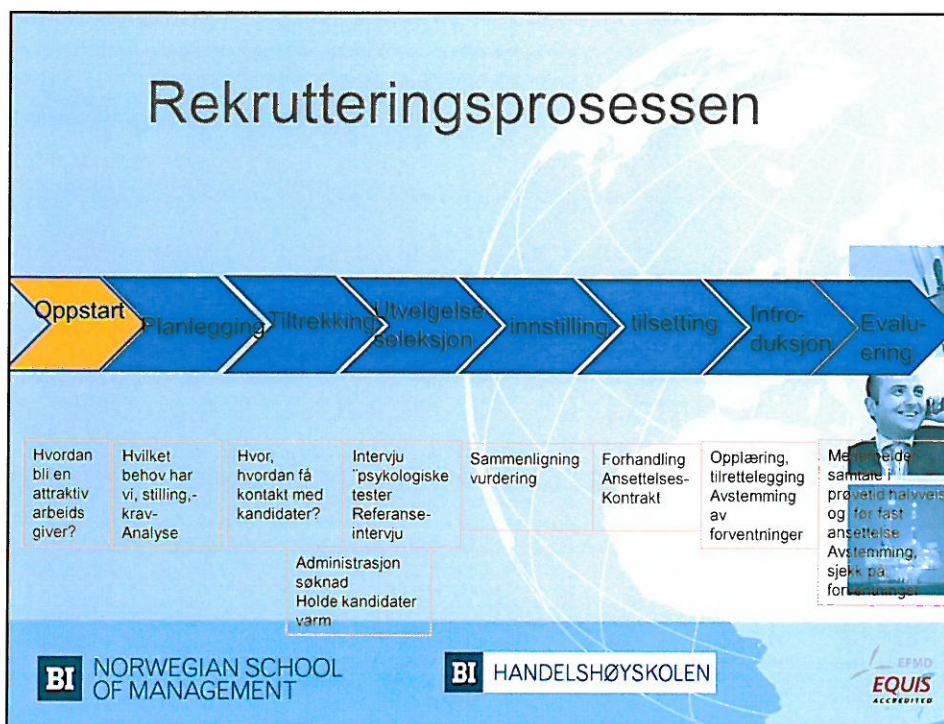
- Rekruttering, lønn, andre ytelser, pensjon, diett og sosiale kostnader
- Etterlønn og sluttvederlag
- Tap av prestisje for den som opprinnelig foresto rekrutteringen
- Forvirring hos kunder og eksterne partnere
- Tapte inntekter eller forretningsmuligheter
- Ødeleggelse av bedriftskultur både internt og eksternt
- Manglende fokus i perioden den feilansatte er i fokus
(Kilde: Proffice)



Noen vanlige årsaker til feilansettelser

- Hastverk når ansettelser skal gjøres.
- Vi lager ikke en god kravspesifikasjon for stillingen
- Benytter kanskje kun intervjuer og referanser som metode
- Bruker kun eget nettverk når ansettelser skal gjøres, og da utvalget blir litt snevert
- Man lar magesfølelsen spille en stor rolle når valgene skal tas
- Man mangler kompetanse på rekruttering





God rekruttering krever kunnskap !

- et av de mest krevende områder innen HR.

God kunnskap om organisasjonen er et krav til den som skal drive rekruttering :

- Om bedriftens mål og strategier
- Om arbeidsoppgavene
- Om kulturen
- Om eksisterende kompetansebeholdning
- Psykologisk kunnskap og erfaring
- Seleksjonsmetodikk.

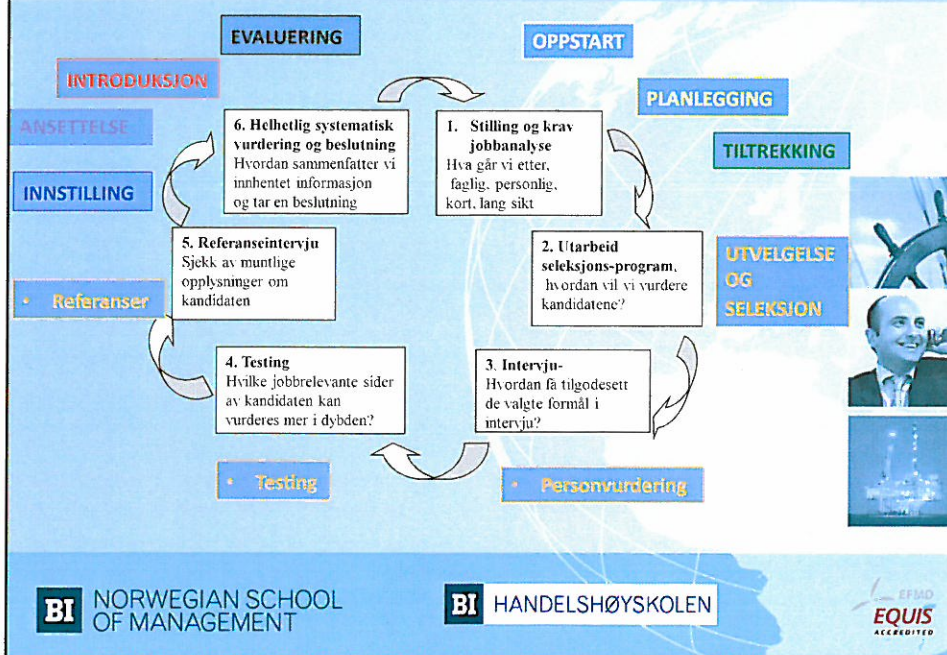
BI NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT **BI** HANDELSHØYSKOLEN EFMD EQUIS ACCREDITED

Behov for metode- kunnskap

- Jobbanalyse
- Kravspesifikasjon
- Annonsering
- Intervju
- testing
- analyse av søkerne
- Oppfølging av den nyansatte



Rekrutteringsprosess med vurderingssirkel for personvurdering og utvelgelse






Hva er personlighet for deg?

BI NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT **BI** HANDELSHØYSKOLEN EFMD EQUIS ACCREDITED

PERSONLIGHET

«Den for kandidaten karakteristiske måte å tenke, føle og handle på- over tid».



BI NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT **BI** HANDELSHØYSKOLEN EFMD EQUIS ACCREDITED

En bred definisjon av personlighet

Handler om vår karakter:

- våre grunnleggende egenskaper
- våre verdier, holdninger
- livserfaring, kunnskap og identitet.

- i en interaksjon med omgivelser og mennesker i samfunnet vi er en del av.

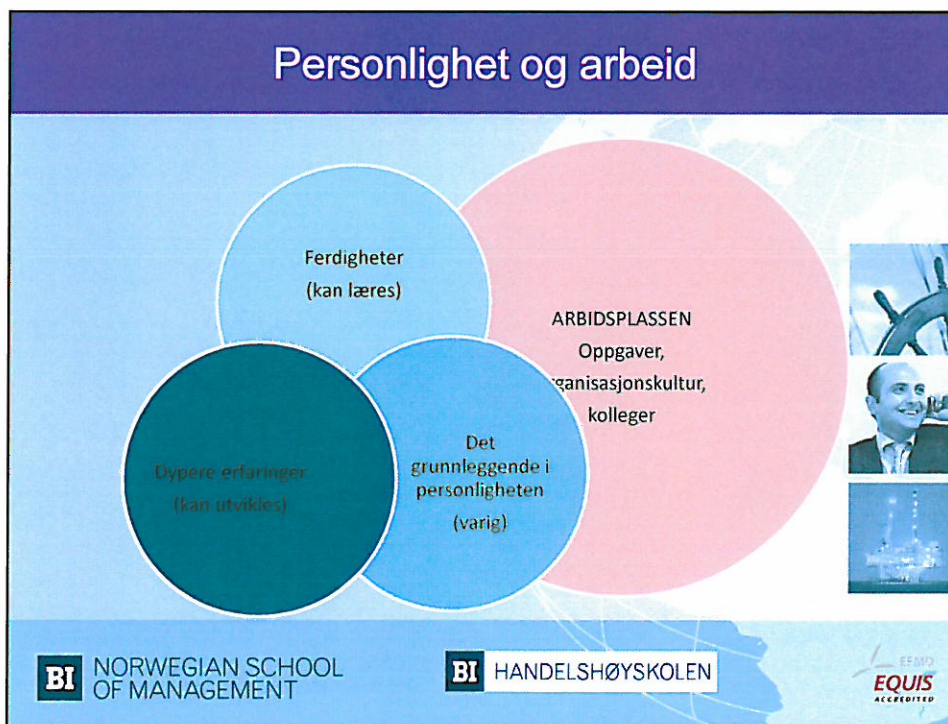
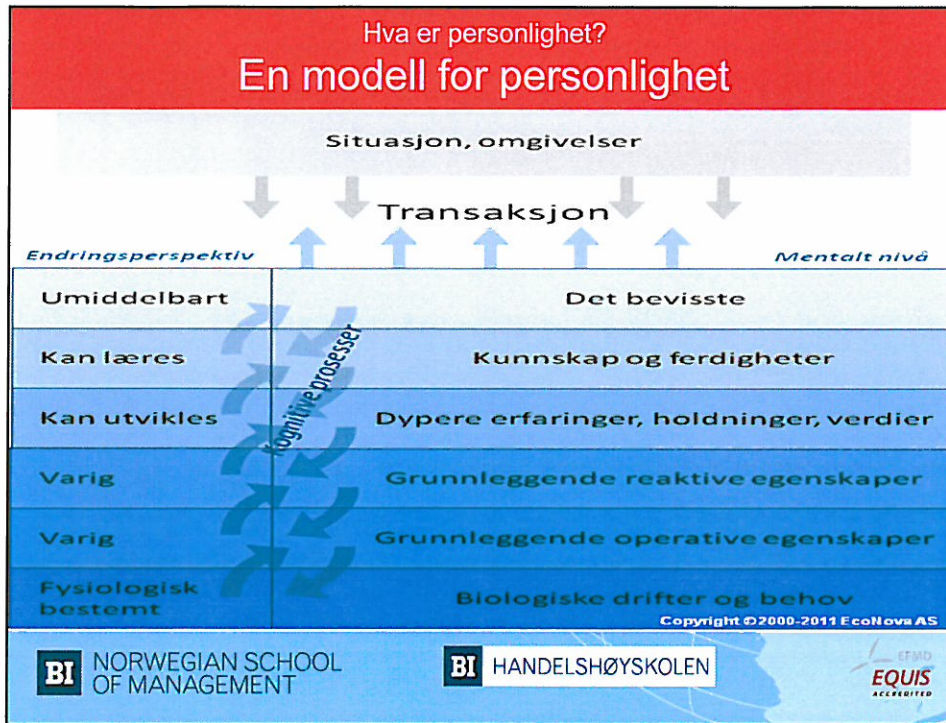


Personlighetens påvirkning

Personligheten påvirker :

- hvordan vi samhandler med andre mennesker
- hvordan vi motiverer andre mennesker
- Personligheten påvirker hvordan vi motiverer oss selv
- Personligheten påvirker valg av jobb og effektivitet i ulike jobbroller





KOMPETANSE



BI NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT **BI** HANDELSHØYSKOLEN EFMD **EQUIS** ACCREDITED

«Isfjellet av kandidatens kompetanse»



- Adferd:
ferdigheter og kunnskap
- Tanker og følelser:
Selvoppfattelse, sosial rolle og verdier
- Motivasjon og personlighetstrekk

(Kahlke, Schmidt 2000)

BI NORWEGIAN SCHOOL OF MANAGEMENT **BI** HANDELSHØYSKOLEN EFMD **EQUIS** ACCREDITED

Kompetansevurdering i praksis

- **Hva trenger vi for å løse utfordringene?**
(Definering av kompetansekrav)
- **Hva har vi hos oss i dag?**
(Kartlegging av kompetansebeholdning).
- **Hva må skaffe oss?**
(Identifisering av kompetansebehov)

informasjonen som trengs til

- stillingsannonsen
- intervjuet
- referansesjekken



Kompetansebehov kan dekkes ved

Kompetanseutvikling internt i virksomheten
eller ved ekstern kompetanseanskaffelse

- Rekruttering
- Bruk av innleide konsulenter
- Samarbeid med andre virksomheter



Komponentene i kompetanse

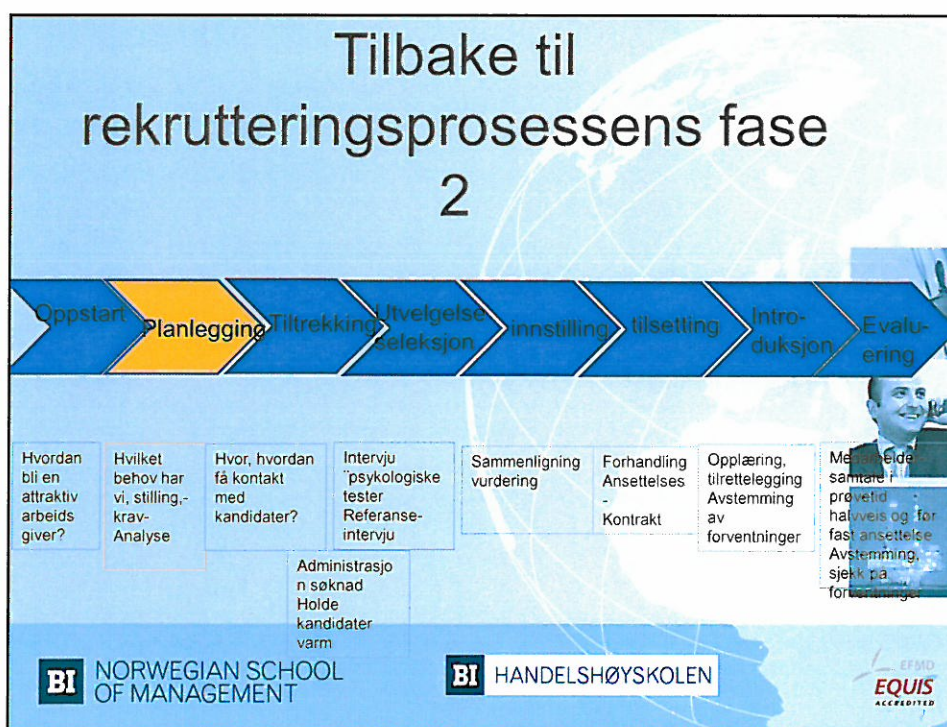
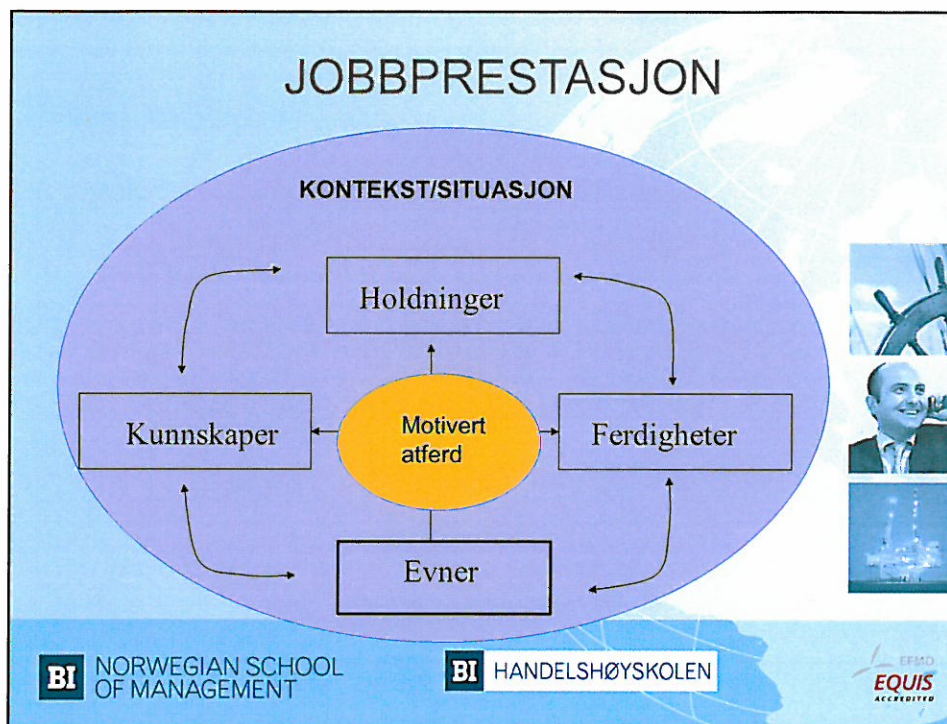
- **Kunnskap**, det man vet, en persons database, taus kunnskap
- **Ferdigheter**, evnen til å utføre vanskelige handlinger på en effektiv måte
- **Evner**, er en persons potensial til å utføre oppgaver eller lære seg nye ting
- **Holdninger**, meninger, oppfatninger og verdier som er direkte relatert til utførelsen av en oppgave



Jobbprestasjonen

En god jobbprestasjon er resultatet av et samspill mellom personlighet, evner, kunnskaper og motivasjon, i en fremmende kontekst av lederskap og kultur i en organisasjon





Jobbanalysen skal gi svar på

- Hvilke resultater skal skapes
- Hvilke oppgaver skal løses
- Hvilke rammer og vilkår som omgir jobben
- Hvilke krav bør stilles til personen som skal fylle stillingen

Svarene gir informasjon om spørsmål som bør stilles til søkeren!



Det lille spørreskjema for jobbanalyse

- **RAMMER**
 - Hvilke verdier legger organisasjonen vekt på?
 - Hvilke vilkår tilbys det for å utføre arbeidet?
- **RESULTATER**
 - Hvilke resultat skal skapes i forhold til daglig drift, prosjekter, ledelse og strategi?
 - Hvordan måles det at resultat og utviklingsretning er riktig?
- **OPPGAVER**
 - Hvilke oppgaver skal løses i forhold til over nevnte resultater?
 - Hva fremmer og hemmer oppgaveløsningen?
- **PERSONKRAV/KOMPETANSER**
 - Hvilken adferd mener man er god eller dårlig til jobbets forskjellige ansvarsområder?
 - Hvilke kompetanser tenker man at det vil bli økende bruk for fremover?

(Kahlke, Schmidt 2000.s82)

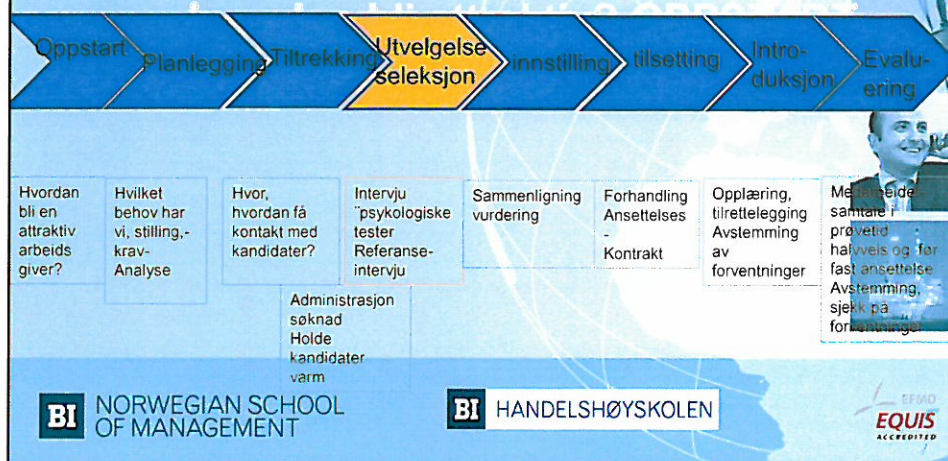


Resultat av en jobbanalyse KRAVSPESIFIKASJONEN

- Bør gi en relativt klar beskrivelse av hvilke egenskaper, evner, kunnskaper og erfaringer en kandidat skal ha for å komme i betraktning for en ansettelse.
- (Ad idealkandidat, sjelden man finner alt hos en person 😊)



Rekrutteringsprosessen



VALG AV ET SAMLET SELEKSJONSPROGRAM

- Velg metoder, og metodekombinasjoner som egner seg til å vurdere det du ønsker å måle.
- De metoder og kombinasjoner du velger skal også være akseptabel for kandidaten, og gir et signal om at alle behandles rettferdig og profesjonelt
- Etikk i tilretteleggelse av prosessen. Bedriften bør beskrive sine etiske vurderinger i tilrettelegging av et samlet seleksjonsprogram



Personnel measure	Validity
General Mental Ability tests	0.51
Work sample tests	0.54
Integrity test	0.41
Conscientiousness tests	0.31
Empl. interviews (struct)	0.51
Empl. interviews(unstruct)	0.38
Job knowledge tests	0.48
Job tryout procedures	0.44
Peer ratings	0.49
T&E behavioural cons. met	0.45
Reference checks	0.25
Job experience (years)	0.18
Bio-data	0.35
Assessment centers	0.37
T&E point method	0.11
Years of education	0.10
Interests	0.10
Graphology	0.02
Age	-0.01

Prediktiv validitet

(Schmidt& Hunter, 1998:265)

hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle eller undersøke



Oppsummering

Godt rekrutteringsarbeid gir bedriften tilgang til de gode medarbeiderne, skaper verdier og hindrer så vel menneskelige som økonomiske tap

Målet, den gode arbeidsprestasjonen kommer først når medarbeideren blir motivert gjennom rekrutteringsprosessen.

Dette må understøttes av god ledelse og en støttende og åpen organisasjonskultur i arbeidshverdagen, sammen med andre tiltak i bedriften som gjør at vi beholder og utvikler medarbeiderens kompetanse videre.



Lykke til med ditt videre arbeid med
menneskelige ressurser i din bedrift !

Takk for meg !

