

ACE FÖRDELAR MED ATT ANVÄNDA GMA-TEST I REKRYTERING

Vad HR-forskning har visat oss i årtionden och rekommendationer om hur man inför evidens i praxis.

HUR MAN ANSTÄLLER DEN BÄSTA KANDIDATEN

Målet att fylla en position, oavsett om det är internt eller externt, måste vara att anställa den bästa kandidaten. Därför bör den viktigaste frågan i varje rekryteringsprocess vara: *Hur definierar vi vem den bästa kandidaten är?*

Förmodligen kan vi avgöra detta genom att titta på hur väl kandidater presterar i jobbet. Och i rekryteringsprocessen vill vi titta in i kristallkulan för att se hur bra kandidaterna kommer att prestera i framtiden. Således måste best practice bestå av verktyg som förutspår framtida arbetsprestationer. Detta gäller för alla typer av urval, rekrytering främst, men också där vi vill välja personer för specifika utbildningsprogram, interna förflyttningar till nya tjänster på samma företag, etc.

Det sätt vi väljer att nyttja dessa verktyg kan ha stor inverkan på resultatet av rekryteringsprocessen. Beslutet om vilka verktyg som ska användas baseras på tidigare erfarenhet, intuition, och tradition; och inte på datadriven forskning (Fisher et al, 2020).

Lyckligtvis har forskarna studerat rekryteringsmetoder för att förutsäga arbetsprestation i årtionden. HR har därför gedigen forskning att luta sig mot när man väljer de bästa verktygen för att förutsäga prestation.



FORSKNINGEN ENAS OM REKOMMENDAT- IONER

Forskare avgör om en rekryteringsmetod är bra genom att bedöma den kriterierelaterade validiteten för metoden. Kriterierelaterade validitet talar om hur väl verktyget förutspår framtida jobbprestation. Om verktyget kan förutsäga jobbprestation upprepade gånger, kommer du att se en hög korrelation mellan test och jobbprestation, vilken mäts som ett tal mellan 0 och 1. Om validiteten är 0, finns det absolut ingen korrelation mellan det verktyg som används för att bedöma en kandidat och kandidatens framtida arbetsprestation. Med andra ord, det finns inte något prediktivt värde

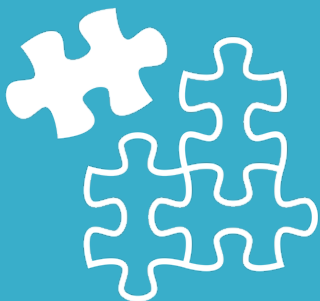
för verktyget. Med andra ord är det en ren slump om kandidaten kommer att vara en bra anställd eller inte. Å andra sidan, om validiteten är 1, så finns det en exakt matchning mellan metoden och den framtida prestationen. I verkligheten kan ingen metod förutsäga jobbprestation med 100 % säkerhet, men målet bör vara att hitta det högsta värdet.

När man tittar på olika forskning om att förutsäga arbetsprestation, så finns små variationer i resultaten, men har i praktiken mindre betydelse. Den övergripande bilden är därför ganska tydlig.

GMA är bäst på att förutsäga jobbprestation

Anledningen till att vi kan säga att GMA är den mest kraftfulla enskilda prediktorn för jobbprestation är att kopplingen mellan de två har varit i fokus för forskning i mer än 100 år (Schmidt, Oh & Shaffer, 2016).

En hel del av denna forskning har sammanfattats med hjälp av en metaanalys. Den renommerade metastudien av Schmidt och Hunter (1998) jämförde GMA med 18 andra metoder för att bedöma kandidater och fann att olika metoder och kombinationer av metoder har varierande validitet för att förutsäga framtida arbetsprestation. Vissa, t ex antal års utbildning, har mycket låg validitet.



ACE FÖRDELAR MED ATT ANVÄNDA GMA-TEST I REKRYTERING

Vad HR-forskning har visat oss i årtionden och rekommendationer om hur man inför evidens i praktiken.

Andra, t ex grafologi (studier av handskrift) har praktiskt taget ingen validitet. Det innebär att om du skulle välja en kandidat baserat på kandidatens handstil skulle det vara likvärdigt med att anställa slumpmässigt.

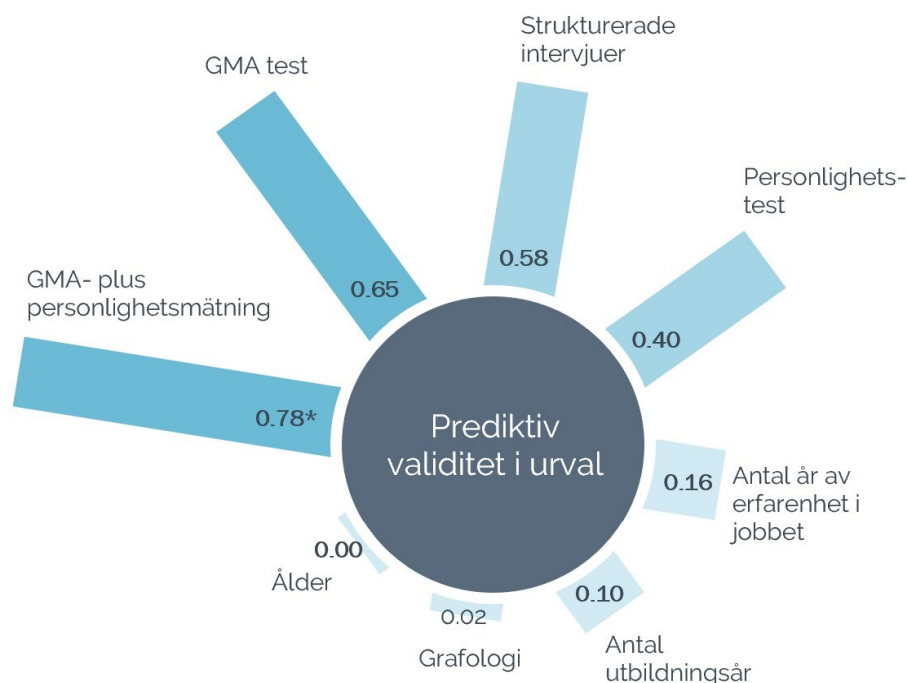
2016 uppdaterade de metaanalysen från 1998 som samlar in data från 100 års forskning. Deras resultat visar en övertygande styrka i GMA-tester (Schmidt, Oh & Shaffer,

De fann att även för de minst komplexa yrkena är validiteten hos GMA 0,39 och en överväldigande 0,73 för de mest komplexa yrkena. För yrken med genomsnittlig komplexitet (där det största antalet arbetstagare är aktiva) beräknas den prediktiv validiteten till 0,66 (Le & Schmidt, 2006).

Då flertalet studier pekar på en så stark samstämmighet i validiteten mellan GMA och framtida arbetsprestation gör det svårt att förbise.

DE EKONOMISKA FÖRDELARNA MED ATT LYSSNA PÅ FORSKNING

Av figur 1 framgår tydligt att det finns betydande skillnader i de olika rekryteringsmetodernas validitet. Så vad händer om vi fortfarande förbiser forskning vid rekrytering? För att besvara denna fråga har vi bytt ut den till: hur fördelaktigt kan *det vara om vi lyssnar på forskning, och använder det bästa verktyget för att förutsäga arbetsprestation när man bedömer kandidater?*



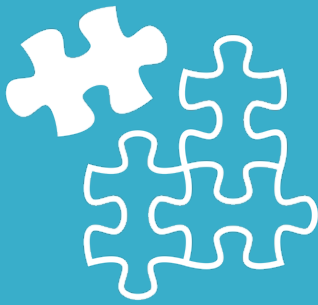
Figur 1 – Olika metoder, och deras förmåga att förutsäga prestation av Schmidt, Oh & Shaffer (2016) illustrerat av Master International A/S

Andra metoder, såsom GMA-tester, har mycket hög validitet. Schmidt och Hunter (1998) studerade kombinationerna av metoder och fann att användning av GMA-test och en strukturerad intervju i kombination visade en validitet om 0,63.

Schmidt, Shaffer & Oh (2008) drar senare slutsatsen att GMA har ännu större validitet för att kunna förutsäga jobbprestation än vad tidigare studier visat.

Salgado et al., (2003) har genomfört en metaanalys av validiteten av GMA i sex europeiska länder, fann de att validiteten hamnar i intervallet 0,56-0,68, liknande resultatet i den amerikanska metastudien.

Le & Schmidt (2006) har även genomfört en annan metaanalys för att belysa GMA:s validitet över olika komplexitetsnivåer.



ACE FÖRDELAR MED ATT ANVÄNDA GMA-TEST I REKRYTERING

Vad HR-forskning har visat oss i årtionden och rekommendationer om hur man inför evidens i praxis.



För att visa den ekonomiska nyttan av att välja den bästa rekryteringsmetoden kommer vi att använda *Nyttoanalys* - en uppsättning uträkningar med rötter i ekonomi, finans och psykologi (Sturman, 2003). I detta fall kommer vi att använda den som ett verktyg för att beräkna lönsamheten för rekryteringsmetoder. Genom att jämföra två olika rekryteringsmetoder kan vi visa att även små skillnader i metodens validitet kan ha en stor ekonomisk inverkan.

För att jämföra två rekryteringsmetoder med hjälp av nyttoanalys behöver vi metodernas validitet för varje metod och ett rekryteringsscenario där vi vill jämföra de två metoderna.

Baserat på denna information och validitetskoefficienterna från Schmidt, Oh & Shaffer, 2016 (presenteras i bild 1) kan vi beräkna den genomsnittliga förbättringen i prestation i Euro på grund av urvalet.

GMA-tests validitet är **0,65** och för Strukturerad Intervju är det **0,58** vilket innebär att det finns en skillnad på **0,07**.

Den sista delen innebär att vi måste inrätta ett hypotetiskt scenario.

Om vi lägger all information i en nyttoanalytiskalkylator eller nyttoalgoritm, kan vi fastställa den ekonomiska nyttan till **58 992 €**.

Om varje GMA-test kostar 50 euro, så kommer roi att vara häpnadsväckande **590%**. Observera att varken den totala ekonomiska nyttan eller avkastning av investeringen inkluderar kostnaden för den nuvarande rekryteringsmetoden. Och fortfarande kommer resultatet att ha en ekonomisk fördel om 58 992 € per år när de anställer 20 personer och villkoren är som nämnts ovan. Detta är den monetära skillnaden i att anställa personer som är högpresterande och att anställa personer som är mindre benägna att vara högpresterande.

Dessa resultat visar hur den skenbara lilla skillnaden **på 0,07** kan omvandlas till en ganska stor ekonomisk skillnad i verkliga rekryteringsmetoder.

Så, allt som allt, om vi har möjlighet till ekonomisk vinning när man anställer rätt kandidat, och förbättra våra chanser vid rekrytering genom att välja rätt metod, varför inte använda dem?

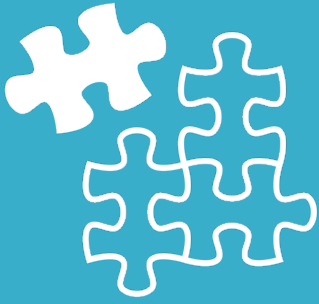
Nyttoalgoritm

Vi använder Brogden-Cronbach-Glaser nyttomodell för att beräkna den ekonomiska nyttan av en rekryteringsmetod i jämförelse med den andra. Formeln vi använder är:

$$\Delta U = N_s * T_s * SD_y * r_{XR} * \frac{\Phi}{P} - C$$

Där ΔU är nyttoökningen från den nya rekryteringsmetoden, N_s är antalet personer som anställts, T_s är den genomsnittliga anställningstiden för de personer som anställs, SD_y är det mervärde som tillförs ett standardavvikelseskillnader i prediktorvariabeln. Vi använder 40 % av lönen som förmodligen är en lägre gräns (se Schmidt &

Hunter, 1998). r_{XR} är den nya rekryteringsmetodens inkrementella validitet, $\frac{\Phi}{P}$ är ordinaten i N (0,1) vid punkten för urvalsskärningen, delat med P andel som anlitas. C är skillnaden i kostnad mellan de två metoderna.



ACE FÖRDELAR MED ATT ANVÄNDA GMA-TEST I REKRYTERING

Vad HR-forskning har visat oss i årtionden och rekommendationer om hur man inför evidens i praxis.

EN KLYFTA MELLAN FORSKNING OCH PRAKTIK

Som nämnts har resultaten från forskning om rekryteringsmetoder replikerats under flera decennier med små variationer. Att använda GMA-tester vid rekrytering anses dock fortfarande inte vara best practice inom rekrytering (Fisher et al, 2020). När vi vet vad som är bäst, hur kan vi fortfarande göra något annat?

Schmidt och Hunter (1998) hävdade att organisationer skulle vara mer konkurrenskraftiga om de skulle nyttja GMA-tester i sin rekrytering:

"I en konkurrensutsatt värld skapar dessa organisationer i onödan en nackdel för sig själva (Schmidt, 1993). Genom att nyttja mer valida rekryteringsmetoder skulle de kunna förvandla denna konkurrensnackdel till en konkurrensfördel."

(Schmidt & Hunter, 1998, sidan 273)

Vidare fann Fisher et al (2020) en betydande klyfta mellan best practice inom HR och vad vi vet från forskning. Den största obalansen mellan forskning och praxis finns på rekryteringsområdet, som inte har förändrats under nästan 20 år (Fisher et al, 2020).

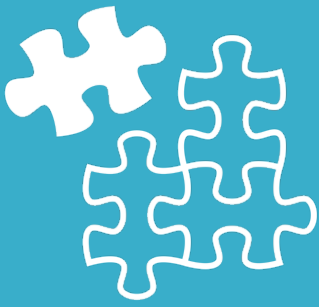
I den forskning som bedrivs av Fisher et al (2020) studerades olika myter inom HR och hur ofta de praktiseras i Kanada och USA. Forskningen visade att relativt få HR-personer som deltog i studien kände till att skillnader i prestation kan förutsägas i hög grad vid tidpunkten för anställningen. Med andra ord, HR-personer i studien trodde felaktigt att framtida prestation inte kunde förutsägas alls.

Detta kan tyda på att klyftan inte bara beror på bristande kunskap om relevant forskning, utan också på grund av ett motstånd i allmänhet mot det faktum att rekrytering kan baseras på vetenskap, och i så fall har rekryterare faktiskt möjlighet att förutsäga framtida resultat. (Fisher et al, 2020).

Vi vill därför uppmuntra de som arbetar med rekrytering att utforska forskningen i området.

Bygg din rekryteringsprocess kring erkända standarder. Och använd data från till exempel GMA-tester som bedömningsgrund vid rekrytering.





ACE FÖRDELAR MED ATT ANVÄNDA GMA-TEST I REKRYTERING

Vad HR-forskning har visat oss i årtionden och rekommendationer om hur man inför evidens i praxis.

ISO-STANDARDER² FÖR REKRYTERING

Som nämnts så det område inom HR som har den högsta potentialen att inkludera ett mer datadrivet förhållningssätt är just inom rekrytering och urval (Fisher et al, 2020). Här är det värt att nämna att ISO (Internationella standardiseringsorganisationen) har tagit fram en standard för rekrytering.

Att följa dessa normer för rekrytering säkerställer en strukturerat förhållningssätt och höjer därmed kvaliteten på processen.

Fokus ligger på kandidatupplevelsen och säkerställer en evidensbaserad process, som är lätt att utvärdera i praktiken.

REKOMMENDATIONER TILL HR

De förslag som presenteras här är ganska lätta att praktisera för HR. Figur 2 illustrerar att allt börjar med att förstå att rekrytering inte handlar om att ta ogenomtänkta beslut. *Arbetsprestation* kan förutses.

Därefter behöver vi veta vilka verktyg som ska användas, varför man väljer dessa verktyg, och hur man bäst administrerar dem.

Forskning förespråkar också att använda sin professionella nyfikenhet för att söka efter och läsa på om relevant forskning inom HR-området.

Och till sist vill vi här presentera ett ramverk från ISO för att hjälpa till att skapa strukturerade rekryteringsprocesser.



Figur 2: Minska klyftan mellan forskning och HR-praktik av Master International AVS

²ISO (Internationella standardiseringsorganisationen) är en oberoende, icke-statlig, internationell organisation som utvecklar standarder för att säkerställa kvalitet, säkerhet, och effektivitet i produkter, tjänster och system.