

Erfaringer med bruk av personlighetstest i rekrutteringsprosessen

Difi-notat 2012:3

ISSN: 1892-1728

Forord

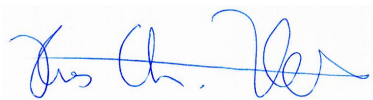
Gode rekrutteringsprosesser er nødvendig for å gi lederne et godt beslutningsgrunnlag når ledige stillinger skal bemannes. Dette notatet kartlegger erfaringer med å bruke personlighetstest med interne testansvarlige som virkemiddel i rekrutteringsprosessen.

Notatet gir et godt grunnlag til å diskutere hvordan personlighetstest kan brukes som et virkemiddel til å øke kvaliteten i rekrutteringsprosessen, og hva som kreves når virksomheten benytter personlighetstest med interne ressurser i rekrutteringsarbeidet.

Vi vil takke alle som har bidratt i dette notatet ved å stille opp som intervjupersoner og delt av sine erfaringer som andre kan lære av.

Prosjektet er gjennomført på oppdrag for Kunnskapsdepartementet, og notatet er skrevet av Aud-Sølvi Botn (prosjektleder) og Jan Lervik.

Oslo 23. mars 2012



Hans Christian Holte
direktør

Innhold

1	Sammendrag	1
2	Introduksjon	2
2.1	Bakgrunn for prosjektet.....	2
2.2	Hensikten med kartleggingen.....	2
2.3	Metode.....	3
3	Bruk av personlighetstest med intern testansvarlig i Kunnskapsdepartementet	4
3.1	Bakgrunn og målsettinger for satsningen.....	4
3.2	Rekrutteringsprosessen.....	4
3.2.1	Utvikling av rekrutteringsrutinene	4
3.2.2	Rekrutteringsrutinene i praksis.....	5
3.2.3	Bruk og lagring av data	5
3.3	Lansering og innsalg	6
3.3.1	Skepsis fra de tillitsvalgte	6
4	Erfaringer fra lederne i Kunnskapsdepartementet	7
4.1	Informasjon til lederne	7
4.2	Lederens begrunnelser for å benytte test.....	7
4.3	Erfaringer med bruk av test i annengangsintervju	7
4.3.1	Test som samtaleverktøy.....	7
4.3.2	Et supplement i rekrutteringsprosessen.....	8
4.4	Erfaringer med bruk av kompetanserammeverket som grunnlag for kompetanseprofilen	8
4.5	Tilbakemeldinger på støtte og samarbeid med Administrasjons- og utviklingsavdelingen	9
4.6	Behov og ønsker.....	9
4.7	Ledernes råd for bruk av personlighetstest i rekrutteringen.....	9
4.7.1	Informasjon og innsalg.....	9
4.7.2	Kompetansen i Administrasjons- og utviklingsavdelingen.....	10
4.7.3	Behandling av sensitiv informasjon fra personlighetstesten.....	10
5	Erfaringer fra søkere som har blitt testet i Kunnskapsdepartementet 11	
5.1	Informasjon i forkant av testen.....	11
5.2	Søkernes opplevelse av å bli testet.....	11
5.2.1	Tilbakemeldingssamtalen.....	11
5.2.2	Inntrykk av Kunnskapsdepartementet som arbeidsgiver	12
5.3	Råd fra søkerne til Kunnskapsdepartementet.....	12
6	Erfaringer fra virksomheter som benytter personlighetstest i rekrutteringen	13
6.1	Valget om å bruke personlighetstest i rekrutteringen.....	13
6.2	Noen rutiner ved bruk av personlighetstest.....	13

6.3	Arbeidsdeling mellom HR og leder i annengangsintervjuet	13
6.4	Virksomhetenes erfaringer med personlighetstest i rekrutteringsprosessen 15	
6.4.1	Personlighetstest som samtaleverktøy.....	15
6.4.2	Profesjonalisering av rekrutteringsprosessen	15
6.4.3	Tettere samarbeid mellom HR og ledelsen i rekrutteringen	15
6.5	Virksomhetenes råd ved bruk av personlighetstest i rekrutteringen	16
6.5.1	Sats på kompetanse	16
6.5.2	God og tilgjengelig informasjon til alle involverte	16
6.5.3	Forankring hos ledelsen	16
6.5.4	Gode tjenester og service til søkerne.....	17
6.5.5	Krev at verktøyet er DNV sertifisert	17
6.6	Oppsummering	18
7	Vedlegg	20
7.1	Oversikt av rekrutteringsprosessen i Kunnskapsdepartementet	20
7.2	Retningslinjer for etisk bruk av tester i Kunnskapsdepartementet.....	22

1 Sammendrag

Difi har på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet gjennomført en kartlegging av erfaringene med bruk av personlighetstest med interne testansvarlige i rekrutteringsprosessen. Kartleggingen inkluderte intervjuer med ledere, søkere, tillitsvalgte og HR i Kunnskapsdepartementet, og HR i Statsbygg, Skatteetaten, Statens vegvesen Region øst og Utenriksdepartementet.

Lederne som har benyttet personlighetstest med intern testansvarlig i rekrutteringsarbeidet gir gode tilbakemeldinger på tilbudet. De gav uttrykk for at de trenger støtteverktøy som hjelper dem til å få et godt beslutningsgrunnlag i rekrutteringen. Personlighetstesten var nyttig som samtaleverktøy. Søkerens refleksjoner rundt testresultatene gav ekstra informasjon, og det ble en tettere samtale der en kom nærmere inn på de personlige egenskapene som er viktige for jobben.

Bruk av personlighetstest var et supplement i rekrutteringsprosessen, og bidro sammen med intervju og referanseinnhenting til å gi et mer komplett bilde av søkerne. Samtidig kommenterte flere ledere at testing gjorde rekrutteringsarbeidet mer tidkrevende.

Søkerne var i hovedsak positive til at Kunnskapsdepartementet benyttet personlighetstest i rekrutteringen. 5 av 6 mente at testresultatene gav en nyttig samtale der de fikk presentert seg nærmere. De var fornøyd med informasjonen i forkant og tilbakemeldingssamtalen, og fikk et godt inntrykk av Kunnskapsdepartementet som arbeidsgiver. Men de opplevde ikke at testen var frivillig.

Tilbakemeldingene fra Statsbygg, Skatteetaten, Statens vegvesen Region Øst og Utenriksdepartementet på bruk av personlighetstest i rekrutteringen tilsvarer erfaringene som ble dokumentert i Kunnskapsdepartementet. Personlighetstest ble benyttet som et samtaleverktøy og et supplement i rekrutteringsprosessen. Bruk av personlighetstest førte også til et tettere samarbeid mellom HR og ledelsen i rekrutteringsarbeidet. Og rekrutteringsrutinene ble videreutviklet og profesjonalisert, med mer støtte og informasjon til lederne.

Bruk av personlighetstest med interne ressurser krever høy kompetanse og profesjonalitet av de interne ressursene som skal ta i bruk verktøyet i rekrutteringsarbeidet. De testansvarlige må kunne gi god støtte og veiledning både til lederne og søkerne i rekrutteringsprosessen.

Når personlighetstest lanseres i rekrutteringsarbeidet er det viktig å forankre tjenesten hos lederne og de tillitsvalgte. God informasjon og involvering er nødvendig for å sikre at tjenesten blir benyttet og får ønsket effekt.

2 Introduksjon

2.1 Bakgrunn for prosjektet

Difi ble forespurt av Kunnskapsdepartementet om å kartlegge erfaringene med bruk av personlighetstest med interne testansvarlige i rekrutteringsprosessen. De ønsket å få en status på egne erfaringer og hente inn erfaringer fra andre virksomheter som bruker personlighetstester som en intern tjeneste i rekrutteringen.

Utfordringen med å utvikle gode rekrutteringsprosesser er en tverrsektorell problemstilling, og mange statlige virksomheter vurderer å benytte eller benytter allerede personlighetstest med interne testansvarlige i rekrutteringsprosessen. Temaet er derfor relevant for flere statlige virksomheter.

2.2 Hensikten med kartleggingen

Rekruttering av ansatte er en av de viktigste oppgavene som en leder utfører. Det er samtidig en vanskelig oppgave å velge riktig kandidat til jobben, og feilansettelser er kostbart.

Notatet har som hensikt å stimulere til erfaringsdeling ved bruk av personlighetstest som virkemiddel for å øke kvaliteten i rekrutteringsarbeidet. Den er ikke en evaluering av personlighetstest som virkemiddel i rekrutteringsarbeidet. Notatet kartlegger erfaringene og vurderingene til Kunnskapsdepartementet og 4 andre virksomheter som har benyttet personlighetstest i rekrutteringsarbeidet. Kartleggingen setter fokus på

- Hvordan personlighetstest benyttes som virkemiddel i rekrutteringsprosessen
- Erfaringer med bruk av personlighetstest, for lederne, søkerne og HR
- Lansering av nye virkemidler i rekrutteringsprosessen

2.3 Metode

Notatets innhold er basert på en intervjuundersøkelse med respondenter valgt ut i samråd med Kunnskapsdepartementet.

I Kunnskapsdepartementet har Difi intervjuet 6 ledere som har benyttet personlighetstest med interne testansvarlige i rekrutteringsprosessen, og 7 søkere som har vært med i de samme rekrutteringsprosessene. Difi har hatt møter med lederne, og søkerne ble intervjuet per telefon. Det er også gjennomført flere møter med ansatte i Administrasjons- og utviklingsavdelingen for bakgrunnsinformasjon om problemstillingene, og ett møte med de tillitsvalgte i Kunnskapsdepartementet.

For å kartlegge erfaringer med bruk av personlighetstest fra andre statlige virksomheter er det gjennomført møter med HR i Statsbygg, Skatteetaten Statens vegvesen Region øst og Utenriksdepartementet.

3 Bruk av personlighetstest med intern testansvarlig i Kunnskapsdepartementet

3.1 Bakgrunn og målsettinger for satsningen

Bakgrunnen for at Kunnskapsdepartementet valgte å satse på personlighetstest som intern tjeneste i rekrutteringsprosessen var at Administrasjons- og utviklingsavdelingen så et forbedringspotensiale i rekrutteringsarbeidet. De ønsket å videreutvikle hele rekrutteringsprosessen fra jobbanalyse til innstilling, og å gi lederne et bedre beslutningsgrunnlag i rekrutteringen.

Som en del av dette arbeidet kjøpte Kunnskapsdepartementet en lisensavtale med SHL Group. Avtalen inkluderer bruk av to verktøy, personlighetstesten OPQ (Occupational Personality Questionnaire), og et tilhørende kompetanserammeverk som definerer kompetanseprofiler til stillingene.

Kompetanserammeverket hjelper med å tydeliggjøre hva virksomheten har behov for i den enkelte stilling, og skal sees i sammenheng med resultatet fra personlighetstesten. Personlighetstesten skal være et supplement til intervjuer og referanser, og sammen med øvrig informasjon om søkeren bidra til å øke sannsynligheten for å få rett person til stillingen.

OPQ er en av fem tester som er godkjent av Det Norske Veritas. Formålet med sertifiseringsordningen er at DNV som et upartisk sertifiseringsorgan kan verifisere at et gitt arbeidspsykologisk testverktøy møter spesifiserte krav, som kan regnes som allment akseptert av det norske fagmiljøet.

5 medarbeidere er sertifisert og har fått opplæring av leverandør på administrasjon, tolkning og tilbakemelding av testen. Av disse har 2-3 personer vært aktive som autoriserte testbrukere.

3.2 Rekrutteringsprosessen

3.2.1 Utvikling av rekrutteringsrutinene

For å ta i bruk kompetanserammeverket og personlighetstest i rekrutteringsarbeidet har Kunnskapsdepartementet tilpasset og videreutviklet sine rekrutteringsrutiner. (vedlegg 7.1).

Bruk av test er tiltenkt stillinger som avdelingsdirektør, fagdirektør og andre spesialiststillinger med ledelsesfunksjoner. Det er også meningen å benytte testen ved rekruttering til enheter med høy turnover, hvor man er i tvil om man ser etter rett kompetanse, eller ved nyopprettede stillinger hvor kompetansebehovet ikke er gitt.

De to verktøyene er et tilbud til lederne, og det er leder som avgjør om kompetanserammeverket og personlighetstesten tas i bruk i den enkelte rekruttering. Ved bruk av personlighetstest er det obligatorisk å lage en kompetanseprofil basert på kompetanserammeverket i forkant av testingen.

Ved bruk av de nye verktøyene har Administrasjons- og utviklingsavdelingen en mer faglig og aktiv rolle i hele rekrutteringsprosessen. Rekrutteringsrutinene gir en klar rollefordeling mellom lederen og testansvarlig fra Administrasjons- og utviklingsavdelingen. Når leder velger å bruke personlighetstesten bistår testansvarlig leder med å lage en kompetanseprofil for stillingen basert på kompetanserammeverket. Testansvarlig har ansvar for gjennomføringen av personlighetstesten, og har en egen tilbakemeldingssamtale med søkeren. Deretter har testansvarlig en tilbakemeldingssamtale med leder før leder gjennomfører annengangsintervjuet.

3.2.2 Rekrutteringsrutinene i praksis

Rutinene slik de er beskrevet i kapittel 3.2.1 ble laget før testverktøyet var prøvd ut i praksis. Tilbakemeldingene fra lederne og søkerne som vi har intervjuet viser at det har vært ulike rutiner på når tilbakemeldingssamtalene er gjennomført med søkerne. I flere tilfeller har testansvarlig gjennomført tilbakemeldings-samtalen med søkeren i annengangsintervjuet sammen med leder. Ulik praksis forklares delvis med et ønske om å være fleksibel overfor ledernes behov, og delvis som en måte å teste ulike måter å gjennomføre tilbakemeldingssamtalene på.

I henhold til rutinene som ble introdusert i starten av perioden, var bruk av personlighetstest i hovedsak tiltenkt rekrutteringer på ledernivå. Men til nå har de fleste rekrutteringene med bruk av personlighetstest vært på saksbehandlernivå.

3.2.3 Bruk og lagring av data

Når Kunnskapsdepartementet tar i bruk elektroniske verktøy, medfører dette også nye problemstillinger i forhold til personvern, bruk og oppbevaring av opplysningene. Personopplysningsloven regulerer behandlingen av opplysningene, både forut for lagring og i etterkant, så lenge opplysningene er identifiserbare.

Personvernregelverket er i stor grad harmonisert innen EØS-området. I den grad utenlandske aktører har løsninger som oppfyller personverndirektivets krav, vil løsningen også tilfredsstillende norske krav på området. Det kan imidlertid være grunn til å understreke at personverndirektivet stiller strenge krav for at et samtykke skal være gyldig som behandlingsgrunnlag – samtykket må være informert, frivillig og uttrykkelig. Det er derfor viktig at samtykkeerklæringen er tydelig og lett forståelig for brukeren.

Ved bruk av elektroniske tester er det også viktig å ha gode rutiner på informasjon til søkerne og håndtering av data for de delene som virksomheten selv har ansvar for og mulighet til å påvirke, og slik sikre det rettslige grunnlaget for denne delen av behandlingen.

Kunnskapsdepartementet har fastsatt egne retningslinjer for bruk av testen, samt regler for etisk bruk av testen (vedlegg 7.2). Det er utviklet en informasjonsmal

som skal brukes når søkeren kontaktes i forkant av testen. Testresultatet behandles på linje med andre sensitive personopplysninger. Det er kun lederne og testpersonen som får innsyn i kompetanseprofil og personlighetsprofil fra verktøyene. Og rapportene makuleres etter bruk. Søker kan også be om at testdataene makuleres.

3.3 Lansering og innsalg

De nye verktøyene ble først introdusert på ledermøte, og den umiddelbare responsen fra lederne var positiv. Ellers informeres lederne om tilbudet når de tar kontakt med Administrasjons- og utviklingsavdelingen i forbindelse med nye rekrutteringer. I tillegg kan alle finne informasjon om tilbudet og rutinene for rekrutteringsprosessen på intranettet/HR-portalen. Frem til nå har tilbudet vært et pilotprosjekt, og det er foreløpig en liten gruppe ledere som har benyttet personlighetstest i rekrutteringen.

Administrasjons- og utviklingsavdelingen opplyser at de i forkant av lanseringen har gjennomført flere møter med de hovedtillitsvalgte, der de har gitt informasjon om verktøyet, og drøftet bruk og etiske retningslinjer med de tillitsvalgte. Også ansattrepresentantene i innstillingsrådene ble invitert til eget informasjonsmøte. De har også tilbudt lederne og de tillitsvalgte å ta personlighetstesten for å bli bedre kjent med verktøyet.

3.3.1 Skepsis fra de tillitsvalgte

Tillitsvalgte har vært mer skeptisk enn lederne til å ta i bruk testverktøy, og de har hatt flere innvendinger mot det nye tilbudet. De tillitsvalgte hadde ønsket å være mer med i diskusjonene i forkant av beslutningen om å introdusere personlighetstest i rekrutteringsarbeidet, og etterlyste mer diskusjon om alternative grep for å profesjonalisere intervjuprosessen. Eksempelvis ble det foreslått å jobbe med å øke kompetansen på behovsanalysen og gjennomføring av intervjuene, og å ta i bruk virkemidler som case, diskusjonsoppgaver og strukturerte intervjumaler. Det ble også nevnt at de fikk informasjon i forkant, men savner informasjon etter at verktøyet var tatt i bruk.

Resultatene fra personlighetstesten anses som sensitiv informasjon, og ansattrepresentantene i innstillingsrådet får kun en kort orientering om testresultatene stemmer overens med stillingsbeskrivelsen. Dette har medført endringer i de ansattrepresentantenes rolle i rekrutteringen når personlighetstest benyttes. De har tidligere vært med på de fleste intervjuer til ledige stillinger, men er nå ikke med i annengangsintervjuet dersom tilbakemeldingssamtalen er en del av intervjuet. Uten samme tilgang til informasjon som testansvarlig og leder mente de ansattrepresentantenes rolle som søkerens representant, og oppgaven med å gi råd og å signere innstillingen, ble vanskeligere.

De tillitsvalgte satte også spørsmålstegn ved lagring av data og informasjonen som søkerne fikk om dette. De etterspurte generelt mer informasjon om testen og erfaringene så langt. Den manglende informasjonen synes å ha bidratt til usikkerhet og økt skepsis.

4 Erfaringer fra lederne i Kunnskapsdepartementet

De utvalgte lederne, 4 avdelingsdirektører og 2 ekspedisjonssjefer, har alle benyttet tilbudet om testing i rekrutteringsprosessen en gang hver. Kartleggingen viser altså erfaringer basert på førsteinntrykket ved bruk av testing i rekrutteringsprosessen. Testen er brukt i rekrutteringen av vikarer, rådgivere og seniorrådgivere, samt en avdelingsdirektør.

4.1 Informasjon til lederne

De fleste lederne fikk vite om tilbudet da de kontaktet Administrasjons- og utviklingsavdelingen for bistand i rekrutteringen. De var godt fornøyd med informasjonen de fikk. Ingen av lederne har benyttet HR-portalen på intranettet som informasjonskanal. Noen av lederne virket usikre på om tjenestene fra Administrasjons- og utviklingsavdelingen var ekstraservice eller en fast tjeneste.

4.2 Lederens begrunnelser for å benytte test

Lederne som valgte å benytte testen begrunnet dette med at de hadde behov for bistand i rekrutteringen. Flere av lederne rekrutterer ikke nyansatte jevnlig, og gav uttrykk for at rekruttering er en vanskelig oppgave og en betydelig investering. To ledere nevnte spesielt tidligere feilansettelser, og ønsket hjelp til å gjøre en bedre utvelgelse neste gang. De valgte å bruke test for å få en grundigere prosess med tryggere beslutninger. Det var også et ønske om å bli så objektiv som mulig, og at bruk av personlighetstest ville være et supplement til magefølelsen og førsteinntrykket. En annen begrunnelse var lederens forventning om et vanskelig valg mellom gode søkere, og mellom interne søkere. Dette økte behovet for legitimitet til beslutningsgrunnlaget.

En umiddelbar motforestilling var at bruk av personlighetstest ville gjøre prosessen mer tidkrevende og byråkratisk. Administrasjons- og utviklingsavdelingens aktive bistand, både administrativt og faglig, var nødvendig for at leder valgte å benytte tilbudet.

4.3 Erfaringer med bruk av test i annengangsintervju

4.3.1 Test som samtaleverktøy

Tilbakemeldingene fra lederne var generelt positive. Lederne som ble intervjuet hadde alle en forståelse av at nytteverdien av personlighetstesten var som samtaleverktøy i annengangsintervjuet. Lederne presiserte at de ikke så på testresultatene som en fasit de kunne stole blindt på. Gjennomgangen av testresultatet med søkeren var et godt utgangspunkt for å komme videre og bli bedre kjent i andre intervjurunde. Spesielt søkerens egne refleksjoner rundt testresultatet gav videre utdypning og informasjon lederne ellers ikke får i

tradisjonelle intervju. Resultatgjennomgangen ble en grundig samtale som avdekket og nyanserte de personlige egenskapene som var viktige for jobben.

Gjennomgang av resultatene hjalp også lederne til å bli mer fokusert og systematiske i intervjusamtalen. De fikk innspill til spørsmål som de ellers ikke hadde kommet på, og samtidig mulighet til å følge opp tidligere ledetråder og gå i dybden på de temaene som var spesielt interessante.

4.3.2 Et supplement i rekrutteringsprosessen

Ved å bruke personlighetstest i rekrutteringen ble prosessen mer arbeidskrevende, men også mer grundig. Lederne fikk innspill utover egen magesfølelse, bekreftelser på tidligere inntrykk og i noen tilfeller endret førsteinntrykket. Dette gjorde at de følte seg tryggere på den endelige beslutningen.

Flere presiserte at testen kun er et supplement i intervjuprosessen, og at det er mange elementer i prosessen som bidrar til totalbildet av søker og den endelige avgjørelsen.

Tilbakemeldingssamtalen med søker var konfidensiell. Men flere av ledere fikk innspill til ordvalg og begreper, og andre brukte helhetsbilde og refleksjoner fra samtalen som de benyttet i innstillingen.

4.4 Erfaringer med bruk av kompetanserammeverket som grunnlag for kompetanseprofilen

I forkant av testingen fikk leder hjelp av testansvarlig til å lage en kompetanseprofil basert på kompetanserammeverket. De fleste av lederne syntes det var en krevende men nyttig øvelse. Lederne måtte reflektere over hva de hadde behov for, diskutere ordvalg og hva de mente med begrepene, og måtte prioritere hva de egentlig var ute etter.

Når bestillingen ble mer tydelig kan dette øke behovet for forankring og samsnaking i løpet av prosessen. En av lederne fikk erfare at en tydeligere bestilling avdekket ulike vurderinger av kompetansebehovet mellom avdelingsleder og ekspedisjonssjef, og dette måtte oppklares før prosessen gikk videre.

Et par av lederne mente de ikke hadde nytte av å utvikle en kompetanseprofil for stillingen. En begrunnet dette med at han visste hva han trengte og hadde lang erfaring med å ansette denne type stillinger. En annen begrunnet dette med at han ønsket flere typer mennesker i en stilling for å få et godt team. Han ønsket derfor en mer åpen annonse som kunne passe flere typer mennesker.

4.5 Tilbakemeldinger på støtte og samarbeid med Administrasjons- og utviklingsavdelingen

Testansvarlig gav lederne utstrakt støtte i hele arbeidsprosessen med å bruke personlighetstest i rekrutteringen. Lederne var også svært godt fornøyd med tilbudet og servicen de har fått fra Administrasjons- og utviklingsavdelingen. De mente de fikk god informasjon, oppfølging, veiledning og råd i forbindelse med testingen. Det at Administrasjons- og utviklingsavdelingen tok mye av den praktiske ekstrajobben som følger med bruk av personlighetstest var viktig for flere av lederne.

Det tette samarbeidet bidro til at flere av lederne ble bedre kjent med Administrasjons- og utviklingsavdelingen og fikk styrket relasjonen. Det ble også nevnt at bruk av personlighetstest gav Administrasjons- og utviklingsavdelingen et større medansvar i rekrutteringen, og at bedre kjennskap til søkerne og stillingene gav fordeler for fremtiden.

4.6 Behov og ønsker

Alle lederne rådet Kunnskapsdepartementet til å fortsette med å tilby personlighetstest som intern tjeneste i rekrutteringsprosessen. 5 av 6 mente at personlighetstest burde kunne benyttes for alle typer stillinger. Dette fordi det er viktig å velge de riktige søkerne til alle stillinger, og lederne trenger verktøy som hjelper de med å skaffe et godt beslutningsgrunnlag.

Noen av lederne gav et betinget ja, de ønsket å benytte tilbudet dersom de får god og tilgjengelig støtte fra Administrasjons- og utviklingsavdelingen når de bruker testing i rekrutteringen. Et par av lederne sa de ønsket å benytte tilbudet når de har kapasitet til å ta det ekstra arbeidet bruk av personlighetstest medfører.

Flere av lederne mente at de trengte mer veiledning og støtte fra Administrasjons- og utviklingsavdelingen. En del av lederne gjennomfører ikke rekrutteringsprosessen så ofte, og mente de ville ha nytte av at Administrasjons- og utviklingsavdelingen aktivt bidro i alle fasene med profesjonell veiledning og støtte, fra utlysning til innstilling.

En leder foreslo også at rapportene av testresultatet burde blitt oppbevart, slik at de kan benyttes for eventuelt senere bruk dersom behovet oppstår.

4.7 Ledernes råd for bruk av personlighetstest i rekrutteringen

4.7.1 Informasjon og innsalg

For å sikre at tilbudet om personlighetstest i rekrutteringen blir brukt mente lederne det er viktig at Administrasjons- og utviklingsavdelingen er aktive med

å informere om tilbudet. Siden dette er en ny måte å jobbe er det behov for en modningstid. Det vil være viktig å avmystifisere verktøyet.

Bruk av personlighetstest bør presenteres så enkelt og lettfattelig som mulig, og hensikt og nytteverdi må komme tydelig frem for lederne. Flere av lederne nevnte også at de som har fått erfaring med å bruke testen bør formidle sine erfaringer videre i organisasjonen, og slik bidra til at tjenesten blir kjent for alle.

En leder foreslo å sette tydelig krav om at verktøyet skal brukes i rekrutteringen, og at lederne som ikke bruker personlighetstest i rekrutteringen må begrunne sitt valg. Det ble også foreslått at Administrasjons- og utviklingsavdelingen kan arrangere frokostseminarer og invitere seg selv inn på avdelingsmøter. Avdelingsmøtene gir en mindre setting og gir de mer tilbakeholdne en anledning til å komme med sine innspill og spørsmål.

4.7.2 Kompetansen i Administrasjons- og utviklingsavdelingen

Lederne mente at kompetansen og veiledningen fra Administrasjons- og utviklingsavdelingen er det viktigste bidraget til å sikre god bruk av personlighetstest i rekrutteringen. De testansvarlige må være sertifisert for å sikre at verktøyet brukes riktig og lederne får den støtten de trenger.

Videre må informasjonen som gis til søkerne i forkant og gjennomgangen av tilbakemeldingssamtalen med søkerne være profesjonell. Kompetansen og veiledningen fra Administrasjons- og utviklingsavdelingen er avgjørende for å få et godt resultat, og de som er testansvarlig bør gjøre dette så ofte at de er trygge og kompetente i rollen.

4.7.3 Behandling av sensitiv informasjon fra personlighetstesten

En av lederne satte spørsmålstegn ved hvor sensitive dataene fra tilbakemeldingssamtalene var, og mente at alle intervjuer inneholder sensitiv informasjon. Dersom tillitsvalgte fikk være med på tilbakemeldingssamtalene, og innholdet fra tilbakemeldingssamtalene kan gjengis i innstillingen, ville dette øke merverdien av å benytte personlighetstest i rekrutteringen.

5 Erfaringer fra søkere som har blitt testet i Kunnskapsdepartementet

2 interne og 5 eksterne søkere har gitt tilbakemeldinger på Kunnskapsdepartementets bruk av personlighetstest i rekrutteringsprosessen. Søknadene gjaldt 4 stillinger som seniorrådgiver, 1 rådgiver og 2 førstekonsulenter. 4 av søkerne fikk tilbud om jobb.

5.1 Informasjon i forkant av testen

Informasjonen som gis søkeren i forkant av testen vil påvirke hvordan søkeren opplever å bli testet. Søkerne mente i hovedsak at informasjonen de fikk om personlighetstesten i forkant av testingen var god. De mente at informasjonen var enkel å forstå, og at bruk av testen var godt forklart. 3 av søkerne kunne allikevel tenke seg litt mer informasjon om hvordan testen ville brukes i intervjuprosessen. Flere nevnte at de var usikre på hvordan testresultatet ville bli og hvordan dette ville påvirke søknaden.

Informasjon om lagring av data virket å være av underordnet betydning. 6 av 7 var ikke opptatt av spørsmålet om lagring av data, og sa at de enten ikke husket dette eller hadde tillit til at databehandlingen var tilfredsstillende. En av de interne søkerne var imidlertid skeptisk til behandlingen av dataene i etterkant av testen.

Å ta testen er ment å være et frivillig valg for søkerne. 5 av de 7 søkerne opplevde allikevel ikke at testen var frivillig. Også de som kommenterte at de ble opplyst om at testen var frivillig, hadde inntrykk av at testen var en forutsetning for å være med i den videre utvelgelsen.

5.2 Søkernes opplevelse av å bli testet

5.2.1 Tilbakemeldingssamtalen

Søkerne var i hovedsak positive til hvordan testen ble brukt i rekrutteringen. 4 av søkerne fikk testresultatet gjennomgått i 2. gangsintervjuet. De mente at testen var et godt verktøy for å snakke om seg selv, at samtalen ble ført i et godt spor, var oppklarende og gav «nye» svar. De mente også at testresultatet føltes riktig.

Men 3 av søkerne fikk ikke testresultatet før etter 2.gangsintervju, og fikk dermed en mer passiv rolle i forhold til hvordan testen ble benyttet i prosessen. Ferieavvikling og 22. juli forklarer variasjonen i bruk av testresultatene. En av de interne søkerne var skeptisk til å bli testet, og satte spørsmålsteget ved nytte av tilbakemeldingssamtalen.

5.2.2 Inntrykk av Kunnskapsdepartementet som arbeidsgiver

Bruk av test har i hovedsak bidratt til at søkerne fikk et positivt bilde av Kunnskapsdepartementet som arbeidsgiver. Tilbakemeldingene var at Kunnskapsdepartementet fremsto som ryddig, grundig og profesjonell, hadde høy kompetanse og gav god informasjon i forkant og etterkant av personlighetstesten. De 2 interne søkerne mente de ikke fikk endret sitt syn på Kunnskapsdepartementet som arbeidsgiver.

5.3 Råd fra søkerne til Kunnskapsdepartementet

6 av de 7 søkerne anbefalte Kunnskapsdepartementet å fortsette å bruke personlighetstest i rekrutteringsprosessen.

Av forbedringspunkter ønsket noen av søkerne mer informasjon i forkant av testen. De hadde behov for å få vite mer om hvordan testen ville bli brukt i rekrutteringsprosessen. De ønsket seg også noen praktiske råd som forbereder søkeren på å ta personlighetstesten, som for eksempel at spørsmålene kan virke forvirrende med «umulige» valg, og at det kan ta tid å svare på alle spørsmålene.

En annen tilbakemelding var at hele annengangsintervjuet gikk med til testgjennomgangen. Det kan brukes mindre tid på testgjennomgang i annengangsintervjuet, og heller sette fokus på de egenskapene som Kunnskapsdepartementet ønsker å gå nærmere inn på.

6 Erfaringer fra virksomheter som benytter personlighetstest i rekrutteringen

Statsbygg, Skatteetaten og Utenriksdepartementet har mellom 5-13 års erfaring med å bruke personlighetstest i rekrutteringsprosessen, og gjennomfører mellom 70-400 tester per året. Statens vegvesen Region øst er som Kunnskapsdepartementet i startfasen med å benytte personlighetstest, og gjennomfører mellom 10-15 stk. per år.

6.1 Valget om å bruke personlighetstest i rekrutteringen

Hovedårsaken til å velge å benytte personlighetstest i rekrutteringsarbeidet er ønsket om å øke treffsikkerheten og legitimere beslutningene i rekrutteringsprosessen. Alle virksomhetene la vekt på å benytte personlighetstester som er DNV-sertifisert.

Bruk av personlighetstest, datasikkerhet og personvern fremsto ikke som et stridbart tema i noen av de fire virksomhetene. Utenriksdepartementet nevnte at de har hatt en del diskusjoner om problemstillingene rundt bruk av personlighetstest tidligere, men ellers var det lite uttalt skepsis til å benytte personlighetstest som virkemiddel i rekrutteringen.

6.2 Noen rutiner ved bruk av personlighetstest

Statsbygg var den virksomheten som hadde lengst erfaring med bruk av personlighetstester, og som også brukte test mest. HR la vekt på sin rolle som intern leverandør, og hadde egen serviceavtale med lederne i rekrutteringsarbeidet. Avtalens hensikt var å få fortløpende i rekrutteringsprosessen, og inkluderte tidsfrister, rollefordeling og en fast agenda. Avtalen var utarbeidet med to ulike nivåer av service, med et eget fullservicenivå for toppledere og nye ledere som trenger mye støtte, og et standardnivå for de andre lederne.

Statsbygg gjennomførte personlighetstest på nesten alle stillinger som ble utlyst. De andre virksomhetene brukte personlighetstest på lederstillinger og nøkkelstillinger, eller stillinger der de var usikre på rangeringen av kandidatene. Dette ble vurdert fra gang til gang. For noen var også begrensede ressurser fra HR, og kompetanse og fokus hos lederen med på å påvirke beslutningen om å bruke personlighetstest i den enkelte rekruttering.

6.3 Arbeidsdeling mellom HR og leder i annengangsintervjuet

De fire virksomhetene hadde ulik praksis på hvordan HR og ledelsen samarbeider ved gjennomføring av tilbakemeldingssamtale og annengangsintervju.

I **Statsbygg** hadde HR et eget møte med søker rett før annengangsintervju, der de gjennomgikk og diskuterte testresultatene med søker. Deretter gav HR en kort muntlig rapport til leder og tillitsvalgt på ca 7 minutter før annengangsintervjuet startet. HR var som oftest ikke med på annengangsintervjuet. Dette krevde at HR var godt forberedt for å sikre at lederen fikk nødvendig informasjon og innspill til spørsmål som burde følges opp i annengangsintervjuet.

HR og leder hadde også et oppsummeringsmøte i etterkant av intervjuet. HR mente at denne arbeidsfordelingen sparte tid, og at det var enklere å få et tillitsforhold med søkeren når søkeren ikke følte seg så vurdert i tilbakemeldingssamtalen. Testresultatet gav bakgrunn til vurderingen av personlige egenskaper som ble omtalt i innstillingen, men ble ikke referert til direkte.

I **Skatteetaten** var leder, HR og tillitsvalgte alle med i annengangsintervjuet. I første halvdel av møtet intervjuet leder søkeren. HR lyttet aktivt og fikk innspill til gjennomgangen av testresultatet. I siste halvdel av intervjuet gikk HR gjennom testresultatet og hadde en utdypende samtale med søkeren. Lederen fikk ikke se testprofilen i forkant av annengangsintervjuet, og dette bidro til at leder møtte kandidaten med et åpent sinn. Testresultatene ble ikke brukt direkte i innstillingen, men referert til i generelle vendinger ved behov.

I **Statens vegvesen Region øst** hadde HR ansvar for annengangsintervjuet og gikk gjennom testresultatet med søkeren. Før intervjuet gikk HR gjennom testresultatene med leder, og ble enige om hvilke områder det var spesielt interessant å se nærmere på i annengangsintervjuet. De tillitsvalgte var ikke med på samtalen i forkant, men var med på annengangsintervjuet når de hadde anledning.

Under intervjuet var lederen rolle å lytte og stille oppfølgingsspørsmål. HR mente denne rollefordelingen mellom leder og HR var utfyllende, fordi det var vanskelig som testansvarlig å ha fokus på gjennomgangen av testresultatene og samtidig holde oversikten. Leder hjalp til med å holde tråden og stille de gode spørsmålene. Noen ganger hadde ikke leder anledning til å være med på selve intervjuet. Da avklarte HR med lederen hva som var viktig og hvilke oppfølgingsspørsmål som burde stilles.

Detaljer fra testresultatet ble ikke brukt i innstillingen, men det ble opplyst om at personlighetstest var gjennomført, og ofte referert til om inntrykket stemte overens med testresultatene.

I **Utenriksdepartementet** hadde rekrutteringsseksjonen ansvar for rekrutteringen. HR gjennomførte intervjuene. Testen ble enten gjennomført som en del av intervjuet eller i forkant av annengangsintervjuet. Noen ganger fikk også leder delegert ansvaret for gjennomføringen av intervjuet. Men HR var til stede ved gjennomgang av testresultatet, slik at tilbakemeldingssamtalen alltid gjennomføres av en testansvarlig som har kompetanse på verktøyet.

6.4 Virksomhetenes erfaringer med personlighetstest i rekrutteringsprosessen

6.4.1 Personlighetstest som samtaleverktøy

Tilbakemeldingen fra virksomhetene tilsvarte erfaringene i Kunnskapsdepartementet. Bruk av personlighetstest er nyttig som samtaleverktøy for å snakke om personlige egenskaper, og verktøyet bidrar til en grundig og strukturert samtale som gir nye innfallsvinkler i intervjuet. Sammen med de andre virkemidlene gir testing et mer komplett bilde av søkeren.

Personlighetstest ble også brukt på de interne søkere. To av virksomhetene nevnte dette spesielt, og mente det var viktig at interne søkere ble likebehandlet med eksterne søkere. Når søker er kjent har intervjuer gjerne en forhåndsoppfatning av personen. Resultatet fra personlighetstesten gav et mer nøytralt utgangspunkt i intervjuet og gjorde det lettere å stille de vanskelige spørsmålene.

6.4.2 Profesjonalisering av rekrutteringsprosessen

Virksomhetene viste til flere positive effekter ved bruk av personlighetstest i rekrutteringen. 2 av virksomhetene mente at rekrutteringsarbeidet ble mer strukturert og ryddig etter at de tok i bruk testverktøyet. Når prosessen ble tilpasset nye verktøy, ble rutinene profesjonalisert med mer informasjon og støtte til lederne.

Det ble også nevnt at bruk av personlighetstest har hjulpet testansvarlig til å bli bedre som rekrutterer. Sertifiseringen og erfaringer fra bruk av verktøyet har bidratt til at de har stilt bedre spørsmål i intervjuene og at intervjuene har blitt bedre gjennomført.

6.4.3 Tettere samarbeid mellom HR og ledelsen i rekrutteringen

I rollen som testansvarlig får HR vist sin faglighet og får mer legitimitet som rådgiver. Flere nevnte at de får mange positive tilbakemeldinger på arbeidet som gjøres i forbindelse med bruk av personlighetstest, og de ser at tilbudet blir verdsatt av lederne.

Personlighetstesten introduserte også nye begreper som har krevd refleksjon og nyansering. Felles begrepsavklaring har ført til at HR og leder har blitt mer samkjørte i rekrutteringsprosessen. I tillegg har personlighetstesten bidratt til at HR tidlig kommer inn i rekrutteringsprosessen og har blitt en tettere sparringspartner. I ettertid vet HR mer om ansettelsen og den nye medarbeideren.

6.5 Virksomhetenes råd ved bruk av personlighetstest i rekrutteringen

De fire virksomhetene har kommet med flere råd om hva som kreves ved bruk av personlighetstest med interne testansvarlige i rekrutteringsarbeidet, og hva som er viktig når en introduserer personlighetstest som nytt verktøy i rekrutteringen.

6.5.1 Sats på kompetanse

Bruk av testing i rekrutteringsprosessen står og faller med kompetansen til de testansvarlige. De interne testansvarlige må kurses og sertifiseres, og ha anledning til å bruke verktøyet så ofte at de vedlikeholder kompetansen og er trygge i rollen.

I tillegg til leverandørens sertifisering for bruk av personlighetstest er det viktig å få på plass sertifisering fra en ikke kommersiell aktør. Flere av virksomhetene anbefalte å sertifisere testansvarlige hos DNV¹. Sertifiseringen fra DNV setter strenge krav til praktisk og teoretisk kunnskap om testbruk. De testansvarlige må jevnlig vise at de opprettholder kompetansen og oppdaterer sin kunnskap i forhold til nye krav for å beholde sertifikatet. Det sikrer et ekstra kvalitetsstempel på tjenesten som leveres i virksomheten.

6.5.2 God og tilgjengelig informasjon til alle involverte

Det kan være vanskelig å få på plass en ny tjeneste i etablert praksis. Alle som er involverte i rekrutteringsarbeidet må få nok informasjon og mulighet til medvirkning.

Utenriksdepartementet lot de tillitsvalgte og lederne få prøve personlighetstesten, og slik få førstehånds kjennskap til det nye verktøyet. Det gav samtidig HR mulighet til å få vist sin kompetanse på området. Et annet eksempel er Statsbygg, som tilbyr egne kurs for lederne der et av temaene er bruk av testing i rekrutteringsprosessen. De har også lagt ut maler for blant annet intervju, som blir mye brukt.

Det ble også foreslått å invitere eksterne forelesere for å introdusere bruk av personlighetstest som tema. Det er gjort mye forskning og dokumentasjon på bruk av test i rekrutteringen, noe som kan være nyttig og gi inspirasjon til de som jobber med rekruttering.

6.5.3 Forankring hos ledelsen

For å sikre at tjenesten tas i bruk i rekrutteringen må lederne se verdien av å bruke personlighetstest. HR må informere lederen hvordan dette testverktøyet gir nytte i rekrutteringen, og det er også viktig å være tydelig i forhold til

¹ Sertifiseringen skjer i henhold til det faglige rammeverket som er utarbeidet av Sertifiseringsrådet for testbruk i Norge (STN).

rollefordeling og støttefunksjonen når personlighetstesten brukes. Dette har i de fleste tilfeller blitt gjort i en-til-en kommunikasjon med den enkelte leder, i informasjonsmøter og på intranettet.

I hovedsak har det blitt satset på at fornøye ledere etterspør tjenesten når de skal rekruttere, og anbefaler bruk av personlighetstest til andre ledere. Når test blir benyttet ved rekrutteringen av ledere er dette også med på å forankre tjenesten hos de nye lederne. Skatteetaten fikk på denne måten en «flying-start» da de lanserte tjenesten med personlighetstest i rekrutteringen i 2008. På dette tidspunktet hadde Skatteetaten en større reorganisering, og skulle ansette nye fagdirektører i regionene. Dette skulle i utgangspunktet gjøres med eksterne byråer, men HR foreslo og fikk aksept for å gjennomføre oppgaven selv. Slik ble alle lederne raskt kjent med tilbudet i alle regionene.

6.5.4 Gode tjenester og service til søkerne

Det er viktig at søkeren får en god opplevelse forbundet med å bli testet i søkeprosessen. For å sikre at tilbakemeldingssamtalen gir informasjonen som kan støtte de gode rekrutteringsbeslutningene, er det nødvendig å skape et godt tillitsforhold mellom søker og testansvarlig. I tillegg er testen en del av søkerens møte med en potensiell arbeidsgiver, og blir et bidrag i virksomhetens omdømmebygging. Også de som ikke får jobben skal sitte igjen med et positivt inntrykk. Derfor er det viktig å gi god informasjon om personlighetstesten og hvordan testresultatet vil bli brukt. Det er også viktig med en god tilbakemeldings- og fordypningssamtale i etterkant. Dette krever at testansvarlig har god kompetanse og erfaring både med å bruke personlighetstesten som verktøy, og med å håndtere mennesker.

6.5.5 Krev at verktøyet er DNV sertifisert

Det tilbys svært mange tester i markedet. Disse har varierende kvalitet, og det er vanskelig å skille tilbudene på egen hånd. Når Statsbygg i innkjøpsprosessen forsøkte å stille kvalitetskrav med hensyn til systemets validitet og reliabilitet, fikk de et stort volum dokumentasjon som det var vanskelig å ta stilling til. Er verktøyet DNV-sertifisert, er denne jobben allerede gjort av kvalifisert personell.

6.6 Oppsummering

Denne kartleggingen ser på erfaringer med bruk av personlighetstest i rekrutteringsprosessen, og hva som kreves for å introdusere personlighetstest som nytt virkemiddel i rekrutteringsarbeidet.

Lederne fra Kunnskapsdepartementet som har benyttet personlighetstest i rekrutteringen var fornøyde, og flere gav tilbakemelding om at de følte behov for mer bistand og hjelpemidler som kan støtte de i rekrutteringsprosessen. Personlighetstesten ble brukt som et støtteverktøy i samtalen med søkeren, og gav nyttig tilleggsinformasjon. Søkerne var også i hovedsak positive til å bli testet i rekrutteringsprosessen.

Tilbakemeldingene fra de 4 andre virksomhetene støttet konklusjonen om at personlighetstest er et samtaleverktøy og supplement i rekrutteringsarbeidet. De mente også at bruk av personlighetstest med interne ressurser gav et tettere samarbeid mellom HR og ledelsen i rekrutteringsarbeidet, og bidro til å øke kvaliteten i rekrutteringsarbeidet.

Når personlighetstest ble introdusert i rekrutteringen, var dette et nytt virkemiddel, og krevde endringer i rutiner, roller og kompetansen i rekrutteringsarbeidet. Solid kompetanse var avgjørende for å sikre profesjonell bruk av personlighetstesten, og de testansvarlige måtte både ha høy kompetanse og være aktive for å holde denne kompetansen vedlike. I tillegg var informasjon, inkludering og oppfølging viktig for å forankre og sikre at verktøyet ble brukt i henhold til intensjonen.

Kartleggingen viser at de virksomhetene som benyttet personlighetstest i rekrutteringen har fått nyttige erfaringer og kompetanse fra dette arbeidet. Å sette av tid til erfaringsdeling i egen virksomhet vil være et viktig grep for å øke bevisstheten og tilrettelegge arbeidet med å øke kvaliteten i rekrutteringsarbeidet. Kartleggingen viser også at virksomhetene hadde felles problemstillinger, og at miljøene som jobbet med testing i rekrutteringsarbeidet i hver virksomhet var små. Erfaringsdeling og diskusjon av felles problemstillinger mellom virksomhetene vil være nyttig.

Referanseark for Difi

Tittel på notat:	Erfaringer med bruk av personlighetstest i rekrutteringsprosessen
DIFIs notatnummer:	20123
Forfatter(e):	Aud-Sølvi Botn og Jan Lervik
Evt. eksterne samarbeidspartnere:	-
Prosjektnummer:	302902
Prosjektnavn:	Kartlegging av erfaringer med bruk av personlighetstest med interne ressurser i rekrutteringsprosessen
Prosjektleder:	Aud-Sølvi Botn
Prosjektansvarlig avdeling:	LOM
Oppdragsgiver(e):	Kunnskapsdepartementet
Resymé/omtale:	<p>Difi har gjennomført en kartlegging av erfaringene med bruk av personlighetstest med interne ressurser i rekrutteringsprosessen. Kartleggingen viser at</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personlighetstesten ble brukt som et samtaleverktøy og supplement i rekrutteringsarbeidet. • Ved bruk av personlighetstest ble samarbeidet mellom HR og lederne tettere, og rekrutteringsrutinene ble videreutviklet med mer støtte og informasjon til lederne. • God kompetanse med bruk av personlighetstest var avgjørende for å sikre en profesjonell bruk av verktøyet i rekrutteringsarbeidet • Informasjon, inkludering og oppfølging var viktig for å forankre og sikre at personlighetstesten ble brukt i henhold til intensjonen.
Emneord:	Rekruttering, verktøy, personlighetstest, HR
Totalt antall sider til trykking:	
Dato for utgivelse:	
Utgiver:	DIFI Postboks 8115 Dep 0032 OSLO www.difi.no

7 Vedlegg

7.1 Oversikt av rekrutteringsprosessen i Kunnskapsdepartementet

Aktivitet	Beskrivelse	Ansvar
Stillingsanalyse	Sertifisert testbruker fra OU bistår linjeleder med å lage en kompetanseprofil basert på stillingsanalysen (på bakgrunn av oppgaver og ansvar og arbeidsoppgaver i stillingen). En kompetanseprofil for stillingen med utgangspunkt i SHLs kompetanserammeverk er vesentlig for å kunne bruke OPQ i rekruttering /seleksjon.	Linjeleder og testansvarlig
Utlysningstekst	Utarbeides på bakgrunn av stillingsanalyse/kompetanseprofil.	Linjeleder
Førstegangsintervju	Kandidater informeres om at KD benytter OPQ som verktøy og at de som inviteres til annengangsintervju bes om å gjennomføre testen + tilbud om tilbakemeldingssamtale med testansvarlig. Samtykke + e-postadresse innhentes.	Linjeleder
Administrasjon før test	Lederen velger kandidater til annengangsintervju, gir beskjed til testansvarlig. (Ønsker evt. å innhente referanser før beslutning om annengangsintervju.)	Linjeleder
Testing	Testansvarlig sender e-post med drop-in lenke til SHLs testplattform, tar ut og analyserer testresultatene.	Testansvarlig
Tilbakemeldingssamtale med kandidat	Inviterer kandidaten til tilbakemeldingssamtale - ca 1 time - med gjennomgang av (kun) personlighetsprofilen.	Testansvarlig
Tilbakemeldingssamtale med linjeleder	Videreformidle kandidatens testresultater, kompetanseprofil og inntrykk fra tilbakemeldingssamtalen med kandidaten. Vurderes opp mot kompetanseprofilen for stillingen.	Testansvarlig
Annengangsintervju	Utforsking av kritiske kompetanseområder jf. testresultatene (+ referanser, inntrykk fra første intervju mv.) OU kan tilby intervjuguide.	Linjeleder - OUkan evt. bistå/delta på forespørsel

	Dersom linjeleder ikke har tid til/ikke ser det som nødvendig å gjennomføre annengangsintervju, kan evt. validering/utforsking av testresultatene gjennomføres av testansvarlig i tilbakemeldingssamtalen med kandidaten. Dialog med linjeleder før og etter.	
Innstilling	Informasjon i innstillingen om at OPQ er brukt + konklusjon om hvorvidt testresultatene støtter konklusjoner/vurderinger.	Linjeleder
Tilsetting	Etter tilsetting makuleres OPQ-rapportene.	Testansvarlig

7.2 Retningslinjer for etisk bruk av tester i Kunnskapsdepartementet

Følgende legges til grunn ved bruk av testene:

- 1) OPQ benyttes primært i forbindelse med stillingsanalyse og som grunnlag for vurdering av kandidater i rekrutteringsprosesser (og eventuelt ved coaching eller teamutvikling).
- 2) Testene skal kun gjennomføres/benyttes av autoriserte brukere.
- 3) Ved bruk av tester i rekruttering skal alle kandidatene som tar testen få nødvendig informasjon og instruksjon i forkant av testingen. Det er i prinsippet frivillig å gjennomgå testen.
- 4) Kandidater skal informeres om hensikten, samt hvordan testresultatene blir brukt og hvem som får tilgang til dem. I KD skal kun linjeleder og testansvarlig ha tilgang til testrapporter.
- 5) Testresultatet skal ikke vektlegges ensidig, men må alltid sees i sammenheng med øvrig informasjon om kandidatene.
- 6) Alle som tar en test skal få tilbud om en tilbakemeldingssamtale med en autorisert testbruker.
- 7) Testrapportene inneholder sensitive personopplysninger. Utskrifter av testrapporter skal oppbevares innelåst i skap eller skuff, og de skal makuleres når tilsettingsprosessen er gjennomført.