

Gefur persónuleiki góða forspá fyrir frammistöðu í sölustarfi?

Arnar Gunnarsson

Lokaverkefni til BS-gráðu í sálfræði

Leiðbeinandi: Daníel Þór Ólason

Sálfræðideild

Heilbrigðisvísindasvið Háskóla Íslands

Maí 2015

Ritgerð þessi er 10 eininga lokaverkefni til BS gráðu við Sálfræðideild,
Heilbrigðisvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2015 Arnar Gunnarsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2015.

Efnisyfirlit

Útdráttur	4
Skilgreining á persónuleika.....	5
Mælingar á persónuleika.....	8
Starfsmannaráðningar.....	10
Mælitæki við starfsmannaráðningar.....	11
Notkun persónuleikaprófa við starfsmannaval.....	15
Persónuleiki sem forspá fyrir frammistöðu í sölustarfi.....	19
Aðrir þættir sem hafa áhrif á frammistöðu í sölustarfi.....	21
Samantekt	22
Heimildaskrá.....	24

Útdráttur

Að velja besta starfsmanninn úr hópi umsækjanda getur verið vandasamt verk fyrir fyrirtæki og stofnanir. Þannig hafa vinnusálfræðingar rannsakað í hartnær 100 ár hvaða aðferðir gefa bestu forspána um frammistöðu einstaklinga í starfi. Niðurstöður fjöldamarga rannsókna hafa sýnt fram á réttmæti þess að notast við aðferðir á borð við starfsviðtöl og hugræn hæfnispróf við starfsmannaval en öllu umdeildari er þó notkun persónuleikaprófa. Þrátt fyrir að slík próf hafi notið vinsælda meðal atvinnurekanda í gegnum tíðina hafa gagnrýnendur bent á að forspárréttmætti persónuleikaprófa sé töluvert frá því að vera viðunandi, það eru einna helst persónuleikaþættirnir samviskusemi og úthverfa sem rannsóknir hafa sýnt fram á að gefi af sér viðunandi forspárréttmæti fyrir starfsframmistöðu. Persónuleikapróf gefa þó ágætis forspá fyrir ýmsar sérhæfðar starfshæðanir og er forspárhæfni þeirra því mismunandi eftir starfsgreinum. Sölustörf er dæmi um starfsvettvang þar sem rannsóknir hafa stutt notkun persónuleikaprófa við starfsmannaval þar sem forspárréttmætti persónuleikaprófa fyrir frammistöðu sölustarfsmanna mælist hærra en gengur og gerist í öðrum starfsgreinum. Heilt yfir gefur persónuleiki því ágætis forspá fyrir starfsframmistöðu sölumanna en varhugavert gæti þó verið að styðjast einungis við persónuleikapróf við starfsmannaval í sölustörfum.

Hægt er að fullyrða að flestir sem starfa á hinum almenna vinnumarkaði hafa farið í gegnum einhvers konar ráðningarferli fyrir starf. Einstaklingar treysta því að atvinnuveitendur búi yfir nægilegri þekkingu á mælitækjum starfsráðningar til að geta skorið úr um hvaða umsækjandi hentar best því starfi sem leitast er eftir að ráða í. Það skiptir einnig atvinnuveitanda miklu máli að ráða rétta fólkið í viðeigandi störf þar sem röng starfsráðning getur haft bæði slæm áhrif á frammistöðu annarra starfsmanna sem og fyrirtækisins í heild sinni (Lunenburg, 2011).

Fræðimenn á sviði vinnusálfræði hafa rannsakað í hartnær 100 ár hvaða aðferðir spá best fyrir um starfsframmistöðu. Fjöldinn allur af rannsóknum hefur þannig rannsakað forspárhæfni aðferða á borð við frammistöðupróf, persónuleikapróf, atvinnuviðtöl, söfnun ævisögugagna og þar fram eftir götum. Meginmarkið þessarar ritgerðar er að huga að rökum með eða á móti forspárhæfni persónuleikaprófa fyrir starfsframmistöðu og þá sér í lagi fyrir frammistöðu í sölustörfum.

Skilgreining á persónuleika

Persónuleiki hefur lengi reynst fræðimönnum hulin ráðgáta og þá sérstaklega aðgerðabinding hans. Í gegnum tíðina hafa fræðimenn reynt að þróa hin ýmsu mælitæki til að aðgerðabinda persónuleika og hafa þau komið misvel út. Í takt við mismunandi mælitæki hafa sprottið fram á sjónarsviðið margar mismunandi kenningar um persónuleika og uppbyggingu hans en líkt og með mælitækin hafa þær kenningar átt æði misjöfnu gengi að fagna (John og Srivastava, 1999). Þessi aragrúi mismunandi kenninga hefur gert það að verkum að erfiðlega hefur reynst að setja fram eina heildstæða hugmynd um persónuleika.

Í dag virðist þó ríkja almenn sátt meðal sálfræðinga og annarra fræðimanna um að svonefndir persónuleikabættir (*trait approach*) séu hvað veigamestir þegar kemur að uppbyggingu persónuleika en téðir þættir eiga að segja til um hvernig einstaklingar aðgreinast hvor frá öðrum (Larsen, Buss & Wismeijer, 2013).

Upphaf rannsókna á persónuleikabáttum má rekja allt aftur til ársins 1936 þegar tveir bandarískir sálfræðingar, Gordon Allport og Henry Odbert, notuðust við orðabók til að finna öll orð á enskri tungu er tengjast persónuleika. Á grunni þessara uppflættinga sinna skiptu þeir persónuleika upp í fjóra yfirþætti og lögðu þar með grunninn að flokkunarkerfi persónuleikans í títtnefnda persónuleikabætti (Digman, 1990). Á næstu áratugum kepptust

persónuleikasálfræðingar við að betrumbæta þetta flokkunarkerfi og sýna fram á ólíka yfirþætti þess. Eitt stærsta skrefið í rannsóknum á flokkunarkerfi persónuleikans var síðan tekið þegar Tupes og Christal (1961) sýndu fram á að hægt væri að skilgreina persónuleika að mestu með fimm meginþáttum (*five-factor model*). Það líkan hrundi af stað fjölda rannsókna á næstu áratugum þar sem niðurstöður bentu til að dreifingu atriða í persónuleikaprófum væri best lýst með fimm meginþáttum. Í dag er fimm þátta líkanið (*Five factor model - FFM*) hvað mest notað meðal persónuleikasálfræðinga (Larsen, o.fl., 2013) en sýnt hefur verið fram á notagildi líkansins á milli mismunandi aðstæðna og menningarheima (Digman, 1990).

Þeir fimm persónuleikaþættir sem nefndir eru „Hinir stóru fimm“ eru úthverfa (*extraversion*), samvirkusemi (*conscientiousness*), samvinnuþýði (*agreeableness*), taugaveiklun (*neuroticism*) og víðsýni (*openness to experience*) (McCrae og John, 1990). Síðastnefndi þátturinn, víðsýni, er þó enn umdeildur meðal fræðimanna. Þátturinn hefur til að mynda verið skilgreindur sem vitmunastarf (*intellect*) eða ímyndunarafl (*imagination*) af þeim fræðimönnum sem rannsaka persónuleika út frá tíðni orða sem lýsa persónuleika í tungumáli (*lexical approach*) (Saucier og Goldberg, 2001). Algengast er þó að skilgreina fimmta þáttinn sem víðsýni (Larsen, o.fl., 2013). Hér fyrir neðan má finna nánari útlistun á hverjum persónuleikaþætti fyrir sig.

Úthverfa. Úthverfa á sér nær aldalanga sögu innan sálfræðinnar sem persónuleikaþáttur en þrátt fyrir það hafa sálfræðingar enn ekki komist niður á eina heildstæða skilgreiningu á úthverfu (McCrae og John, 1990). Almenn er þó talið að úthverfir einstaklingar séu bjartsýnir og vingjarnlegir, líði vel í fjölmenni og sæki í spennu. Þeir upplifa oft jákvæðar tilfinningar á borð við gleði og eru þar af leiðandi líklegri til upplifa meiri lífshamingju en þeir sem skora lágt á úthverfuskalanum, þ.e. innhverfir einstaklingar (Morris, Burns, Periard og Shoda, 2014). Félagsleg athygli er rauði þráðurinn hjá úthverfum einstaklingum þar sem þeir leitast eftir því að draga að sér og viðhalda athygli annarra sem gerir það að verkum að þeir eru oftast en ekki kröftugir og leiðandi í hóp (Ashton, Lee og Paunonen, 2002; Larsen, o.fl., 2013). Judge, Heller og Mount (2002) gerðu safngreiningu (*meta-analysis*) á 163 rannsóknum þar sem tengsl vinnuánægju starfsmanna og persónuleika þeirra var rannsóknarefnið. Niðurstöður sýndu meðal annars fram á að úthverfum líður almennt betur í starfi en innhverfum. En þrátt fyrir að upplifa oftast jákvæðar tilfinningar eru úthverfir einstaklingar líklegri til að vera árásargjarnir og missa frekar stjórn á skapi sínu. Þeir

eru sömuleiðis líklegri en innhverfir til að stunda ýmsa áhættusama hegðun á borð við reykingar, ofneyslu áfengis og ofsaakstur (Costa og McCrae, 1992; Larsen, o.fl., 2013).

Samviskusemi. Samviskusemi er sá persónuleikabáttur sem sýnt hefur fram á hvað mestan stöðugleika yfir aðstæður (Bakker, Demerouti og Lieke, 2012) en þátturinn segir meðal annars til um vinnusemi, skipulagshæfileika, reglusemi og stundvísi einstaklinga (Costa og McCrae, 1992). Þeir einstaklingar sem skora hátt á samviskusemi sýna almennt meiri ánægju og velgengni í starfi en þeir sem skora lágt (Judge, o.fl., 2002) en það má helst rekja til tveggja eiginleika samviskusamra einstaklinga. Annars vegar er það sá eiginleiki að takast á við hlutina strax og forðast það að slá verkefnum á frest og hins vegar er það vinnusemi við að klára tilsett verkefni þrátt fyrir mótlæti (Larsen, o.fl., 2013). Rannsóknir hafa m.a. sýnt fram á að stjórnendur fyrirtækja líta á samviskusemi sem mikilvægasta persónueiginleika starfsmanna sinna (Witt, Burke, Barrick og Mount, 2002).

Samvinnuþýði. Persónuleikabátturinn samvinnuþýði lýsir að mestu einstaklingsmun í félagslegum samskiptum og vísar í eiginleika á borð við óeigingirni, hjálpsemi, liðleika í samskiptum, samúð og örlæti (Witt, o.fl., 2002). Samvinnuþýðir einstaklingar eiga almennt auðvelt með að setja sig í spor annarra og sýna lipurð í samskiptum (Larsen, o.fl., 2013) sem gerir það að verkum að þeir eiga auðvelt með að vinna með öðrum manneskjum (Witt, o.fl., 2002). Þeir sem skora aftur á móti lágt í samvinnuþýði eiga erfitt með félagsleg samskipti og sýna oftast tilfinningar á borð við reiði og pirring og eru þar af leiðandi líklegri til að lenda í illdeilum og rifrildum við aðra (Larsen, o.fl., 2013).

Taugaveiklun. Taugaveiklun vísar til þess að hafa tilhneigingu til þess að upplifa eða bregðast oft við aðstæðum, ógnum eða missi með neikvæðum tilfinningum. Einstaklingar sem skora hátt á taugaveiklun finna oftast fyrir kvíða, reiðiþrunginni fjandsemi, þunglyndi, sjálfsvitund, hvatvísi og vanmáttar en sá sem lágt skorar (Larsen, o.fl., 2013). Taugaveiklun er sá persónuleikabáttur sem hefur hvað mesta útbreiðslu meðal persónuleikabátta, þ.e. hann má finna í flestum kenningum um persónuleika (Judge, Higgins, Thoresen og Barrick, 1999). Meðalskor taugaveiklunar nær hátindi sínum á fullorðinsárum einstaklings en lækkar síðan með hækkandi aldri. Meðalskor á taugaveiklun mælist almennt örlítið hærra hjá konum en körlum og einnig hjá þeim sem eru í neðri stigum þjóðfélagsins (Lahey, 2009).

Víðsýni. Af hinum fimm stóru persónuleikabáttum hefur fræðimönnum reynst erfiðast að skilgreina hinn víðfeðma þátt sem víðsýni er. Samkvæmt skilgreiningu eins fremsta hugmyndasmiðs fimm-þátta líkansins, Robert R. McCrae (1992), er víðsýni ítrekuð þörf

einstaklings fyrir að víkka sjóndeildarhring sinn og öðlast nýja reynslu. Að sama skapi telur hann að þátturinn nái utan um gegnsæi og skilning einstaklings á vitund sinni. Einnig hefur verið sýnt fram á tengsl víðsýni við sköpunargáfu og áhuga á þekkingaröflun en einstaklingar sem taldir eru vera víðsýnir eiga það til að skora einnig hátt á greindarprófum (Furnham, 2008).

Mælingar á persónuleika

Algengasta aðferðin við persónuleikamælingar er notkun sjálfsmatskvarða en þar meta einstaklingar einfaldlega sig sjálfa. Í sjálfsmatskvörðum er nær oftast notast við spurningakannanir eða einstaklingsviðtöl. Sjálfsmatskvarðar byggja á þeirri hugmynd um að enginn búi yfir meiri upplýsingum um einstaklinga en þeir sjálfir og þar sem sjálfsmatskvarðar eru einnig ódýrir og einfalt að leggja þá fyrir njóta þeir mikilla vinsælda við mælingar á persónuleika (McDonald, 2008).

Margir fræðimenn hafa þó sett spurningamerki við réttmæti og áreiðanleika sjálfsmatskvarða (McDonald, 2008; Paulhus og Vazire, 2007; Vazire og Mehl, 2008). Sjálfsmatskvarðar hafa til að mynda fengið þá gagnrýni að vera skeikult mælitæki þar sem minnsta tilröðun í orðalagi eða uppsetningu getur leitt til umtalsverðra breytinga í svörum þátttakanda (Schwarz, 1999). Að sama skapi hafa kvarðar af þessu tagi verið gagnrýndir fyrir að gefa af sér ýmsar svarskekkjur sem skekkja niðurstöður (McDonald, 2008; Paulhus og Vazire, 2007). Þannig geta þátttakendur átt það til að draga upp fegurri mynd af sér í sjálfsmati en raun ber vitni um, hvort sem að slík fegurin sé meðvituð eða ekki. (Larsen, o.fl., 2013). Hefur sú svarskekkja verið nefnd félagslegur æskileiki (*social desirability*) og vísar í það að þátttakandi svarar út frá því sem hann telur vera samfélagslega rétt. Uppgerð (*faking*) er önnur gerð svarskekkju þar sem þátttakandi vísvitandi svarar prófatriðum ranglega, hvort sem það er til að láta hann líta betur út eða ekki (Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy og Schmitt, 2007).

Samþykkishneigð (*acquiescent responding*) er annað vandamál sem fylgir sjálfsmatskvörðum en þar svara þátttakendur spurningum án þess þó að velja fyrir sér innihaldi þeirra. Sömuleiðis má nefna jaðarsvörun (*extreme responding*) þar sem þátttakendur gera sig seka um að velja ítrekað öfgakennstu svarmöguleikana á prófi (McDonald, 2008). Áðurnefndar svarskekkjur brengla réttmæti persónuleikaprófa til muna en það hafa þó verið þróaðar aðferðir til að draga úr áhrifum þeirra, m.a. hafa verið þróuð sérstök mælitæki sem síá út svör þátttakanda sem sýna fram á svarskekkju (McDonald, 2008).

Vegna þeirrar gagnrýni sem sjálfsmatskvarðar hafa fengið á sig hafa aðrir mælingar á persónuleika hlotið byr undir báða vængi (Baumaster, Vohs og Funder, 2007). Hofstee (1994) lagði þannig til að í stað þess að láta einstaklinga meta sjálfan sig væri skynsamlegra að láta þá sem standa þeim næst vege þá og meta. Slíkt mat hefur verið nefnt áhorfendamati (*informant report*) þar sem gögnum er aflað frá vinum, fjölskyldumeðlimum eða samstarfsfélögum þess einstaklings sem verið er að mæla en einnig tíðkast að fá óháðan fagaðila til að meta þá tiltekin hegðunarmynstur einstaklings (McDonald, 2008). Að fá mat frá mismunandi álitsgjöfum eykur áreiðanleika matsins til muna auk þess sem það gefur rannsóknarmönnum víðtækari sýn á viðfangsefnið (Hofstee, 1994). Oft á tíðum getur þó reynst erfitt að samræma mismunandi álit ólíkra heimildarmanna á sama viðfangsefni. Slík túlkun er þó auðveldari með skipulagslíkönum á borð við aðgerðarlíkani Reyes, Thomas, Goodman og Kudny (2013) þar sem útlistað er fyrir rannsóknarmönnum hvernig túlka eigi samleitni eða sundurleitni mismunandi álita hjá mismunandi matsmönnum svo að áreiðanlegri niðurstöður fái.

Svarskekkjur á borð við jaðarsvörun og samþykkishneigð gera þó einnig vart við sig í áhorfendamati og þrátt fyrir að félagslegur æskileiki sé ekki vandamál í áhorfendamati, eiga vinir og vandamenn viðfangsefnis það til að draga upp jákvæðari mynd af viðfangsefninu en raunin er. Þar að auki má nefna þann vankanta áhorfendamats að utanaðkomandi aðilar búa ekki yfir sömu þekkingu á persónuleika viðfangsefnisins og hann sjálfur gerir. Utanaðkomandi aðilar byggja sömuleiðis mat sitt á viðfangsefninu af almennum aðstæðum sem hann hefur lent í. Því þykir áhorfendamati ekki góður mælikvarði til að spá fyrir um hegðun einstaklings í sértækum aðstæðum (McDonald, 2008).

Önnur aðferð við mælingar á persónuleika er frammistöðumæling (*behavioral measures*). Þó svo að sjaldnar sé stuðst við slíkar mælingar við athugun á persónuleika samanborið við sjálfsmat og áhorfendamati hefur notkun þeirra tíðkast í auknum mæli á síðustu árum (Baumaster, o.fl., 2007; Furr, 2009). Í frammistöðumælingum er hegðun viðfangsefnis í ákveðnum aðstæðum, hvort sem þær eru á tilraunastofu eða ekki, mæld á hlutlægan hátt. Niðurstöður slíkra mælinga gefa oft skýra niðurstöðu þar sem oftast nær er einungis verið að mæla eina tiltekna hegðun í ákveðnum aðstæðum, það gerir rannsakanda auðvelt með að bera saman getu mismunandi einstaklinga við sama verkefni (McDonald, 2008; Furr, 2009). Frammistöðumælingar gefa þó sjaldnast skýra heildarmynd persónuleika

heldur einblína meira á afmarkaðri þætti hans (Furr, 2009) því erfitt getur reynst að sýna fram á skýr tengsl milli einstakrar hegðunar og sérstaks persónuþátts (McDonald, 2008).

Það er því ljóst að hægt er að mæla og meta persónuleika með ýmsum aðferðum og eðlilegt að velta fyrir sér hvaða aðferð gefi bestan árangur. Þó svo að algengast sé að notast við sjálfsmatskvarða má helst rekja tíða notkun þeirra til hversu auðveld og ódýr fyrirlögn þeirra er samanborið við áhorfendamát og frammistöðumælingar (Furr, 2009). Samkvæmt yfirlitsgrein Moskowitz (1986) á þessum þremur aðferðum er sáralítill munur á gæðum þeirra, það fer eftir aðstæðum og eðli rannsóknar hvaða aðferð hentar best hverju sinni. Moskowitz bendir sömuleiðis á að hugtakaréttmæti aðferðanna færi eftir því hvernig hugtakið sjálft, persónuþættir í þessu tilviki, er skilgreint. Til að mynda hentar betur að notast við sjálfsmatskvarða og áhorfendamát til að mæla víðtæka persónuþætti á borð við FFM en frammistöðumat hentar betur til að mæla sérhæfðari þætti.

Í stað þess að reyna að finna út hvaða aðferð hentar best hverju sinni hafa margir persónuleikasálfræðingar bent á þann kost að notast við mismunandi mæliaðferðir í sömu rannsókn (Eid og Diener, 2006; McDonald, 2008). Ef að sterk fylgni fæst á milli mismunandi mæliaðferða gefur það vísbendingu um gott hugtakaréttmæti mælingarinnar. Vazire og Mehl (2008) fundu til að mynda það út með samanburðarrannsókn á sjálfsmati og áhorfendamati að notkun beggja aðferða yki hugtakaréttmæti til muna ásamt því að gefa rannsakendum víðari sýn á viðfangsefnið. Kostir þess að notast við mismunandi mæliaðferðir eru því augljósir en það getur þó oft reynst bæði kostnaðarsamt og tímafrekt að framkvæma slíkt (McDonald, 2008).

Starfsmannaráðningar

Starfsmannaráðningar, þar sem stuðst er við notkun ýmiskonar prófa og verkefna sem eiga að gefa forspá fyrir starfsframmistöðu einstaklinga, voru upphaflega þróaðar fyrir störf sem kröfðust sérhæfðra hæfni og voru það oftast en ekki störf er tengdust hernaði í heimstýrjöldunum tveimur (Scroggins, Thomas og Murrer, 2008; Society for Industrial, Organizational Psychology & American Psychological Association, 2003). Um miðbik 20.aldar byrjuðu þó rannsóknir á starfsmannaráðningum að beinast æ meir að almennum störfum á vinnumarkaði. Því má að mörgu leyti þakka rannsóknum og skýrslum í vinnusálfræði sem fram fóru á þeim tíma sem sýndu fram á notagildi þess að styðjast við

ýmiskonar hlutlæg próf eða verkefni við starfsmannaráðningar (Venne, 1987). Þar má til að mynda nefna skýrslu Thorndike (1947) á réttmæti þess að notast við ýmis verkleg og skrifleg próf við ráðningar á flugmönnum í bandaríska flugherinn. Í þeirri skýrslu sýndi Thorndike fram á réttmæti þess að notast við slík próf í ráðningarferli flugmanna ásamt sem hann útlistar kosti og galla mismunandi aðferða við starfsmannaráðningar almennt. Þessi skýrsla varð síðan grunnur að kennslubók um starfsmannaráðningar sem Thorndike gaf út tveimur árum seinna sem var ein sú fyrsta sinnar tegundar. Síðan þá hafa verið gerðar ótal fræðilegar rannsóknir er fjalla um starfsmannaráðningar og þær aðferðir er liggja að baki farsælum ráðningum (Salgado, 2001). Í dag eru flestir sérfræðingar á sviði vinnusálfræðinnar sammála um að ákvörðun um starfsmannaráðningar sé sú mikilvægasta sem stjórnandi tekur að sér á sviði mannauðsstjórnar (Lunenburg, 2011). Því ætti mikilvægi þess, að þau mælitæki sem liggja að baki starfsmannaráðningum gefi viðeigandi forspá um starfsframmistöðu, að vera öllum ljós.

Áður en haldið er í umfjöllun um gæði mismunandi mælitækja er mikilvægt að skilgreina hvað er nákvæmlega átt við með starfsframmistöðu. Á árum áður var starfsframmistaða aðallega tengd við verkframmistöðu (*task performance*), hegðun sem starfsmanni er skylt að sýna og er hluti af starfi hans (Landy og Conty, 2009). Með auknum rannsóknum á mikilvægi starfsumhverfis og áhrif þess á verkframmistöðu hefur þó starfsframmistaða einnig verið tengt við hvort hegðun starfsmanns hafi jákvæð áhrif á fyrirtækjamenninguna í heild seinni (*organizational citizen behavior - OCB*) (Le, Oh, Robbins, Ilies, Holland og Westrick, 2011). Einnig hefur verið rannsakað hvort hegðun starfsmanns hafi neikvæð áhrif á fyrirtækjamenningu (*counterproductive behaviour - CWB*). Hugtakið CWB nær yfir alla þá hegðun sem stríðir gegn gildum fyrirtækis og ógnar fyrirtækinu og vinnustaðnum (Landy og Conty, 2009). Þrátt fyrir að OCB og CWB líti út fyrir að vera sitthvor hliðin á sama teningnum er því ekki svo háttáð, rannsóknir hafa sýnt að þessi tvö hugtök eru óskyld hvort öðru (Le, o.fl., 2011). Þegar talað er um starfsframmistöðu í þessari greinargerð er þó aðallega verið að tala um verkframmistöðu starfsmanns þar sem meirihluta rannsókna taka OCB og CWB ekki með í reikninginn.

Mælitæki við starfsmannaráðningar

Aðferðir við starfsmannaráðningar eru jafn mismunandi og þær eru margar og hafa fræðimenn keppt við á síðastliðnum áratugum að greina á fræðilegan hátt hvaða aðferð gefur

bestu forspánnu um frammistöðu einstaklinga í starfi. Sterk hefð er fyrir því að notast við aðferðir sem segja eiga til um getu einstaklinga á einhverju ákveðnu sviði og því er ljóst að ein mikilvægasta forsenda starfsmannaráðninga er að ákveðin forspá um viðeigandi starfsframmistöðu sé til staðar (Landy og Conty, 2009).

Að sama skapi skiptir miklu máli að mælitækin sýni fram á gott réttmæti (Landy og Conty, 2009; Society for Industrial, Organizational Psychology & American Psychological Association, 2003). Með því að tryggja réttmæti er stuðlað að því að mælitækið sé raunverulega að meta þá eiginleika sem skipta máli við starfsframmistöðu sem leiðir þá af sér skilvirkari ráðningarferli sem gagnast fyrirtækinu eða stofnuninni í heild sinni (Landy og Conty, 2009).

Mikilvægt er að aðferðir við starfsmannaráðningar sýni gott viðmiðsréttmæti (*criterion validity*) sem og áður nefnt forspárréttmæti (*predictive validity*) (Schmidt og Hunter, 1998; Society for Industrial, Organizational Psychology & American Psychological Association, 2003). Þar með er ekki sagt að aðrar tegundir réttmætis skipti ekki máli við starfsmannaráðningar, þvert á móti. Ítrekað hefur verið sýnt fram á mikilvægi innihalds- og hugtakaréttmæti við starfsmannaráðningar sem og samtímaréttmætis, þar sem núverandi starfsmenn eru notaðir til að prófa tengsl milli matsaðferðar og frammistöðu (Landy og Conty, 2009).

Í flestum starfsráðningum hjá stofnunum og fyrirtækjum samtímans er meðal annars farið yfir starfs- og námsferil umsækjanda, hann tekinn í starfsviðtal og látinn þreyta skrifleg eða verkleg próf sem eiga þá að gefa forspá um frammistöðu hans í viðeigandi starfi (Lunenborg, 2011). Notkun slíkra prófa geta verið umdeild og þá sértaklega notkun skriflegra prófa (Landy og Conty, 2009) en þau eiga sér þó langa sögu innan ráðningageirans (Lunenborg, 2011). Þrátt fyrir að notkun þeirra sé oft á tíðum umdeild þá sýndi umfangsmikil rannsókn á 2500 bandarískjum fyrirtækjum að meira en 60 prósent af fyrirtækjum notast við skrifleg próf sem tól í starfsmannaráðningum sínum (Guion, 2011). Vert er að taka fram að próf sem fara fram á veraldarvefnum falla undir skrifleg próf í þessari greinargerð.

Vinsælustu aðferðirnar við starfsmannaval innan vestræna atvinnugeirans eru sum sé eftirfarandi: Hugræn hæfnispróf (*Cognitive and mental-ability tests*), skynhreyfipróf (*psychomotor tests*), starfsþekkingarpróf (*job knowledge tests*), vinnusýnishorn (*work sample tests and simulations*), starfsviðtöl (*interviews*), ævisögugögn (*biodata*) og persónuleikapróf (*personality tests*) (Anderson, Ones, Sinangil og Viswesvaran, 2001). Hér á eftir má finna

nánari útlístun á ofangreindum aðferðum ásamt vangaveltum um kosti þeirra og galla þar sem einkar ítarlega verður fjallað um notkun persónuleikaprófa.

Hugræn hæfnispróf. Hugræn hæfnispróf falla undir frammistöðupróf (*performance test*) (Furnham, 2008) og hafa ávallt notið töluverða vinsælda sem mælitæki við starfsmannaráðningar víðsvegar um heiminn (Anderson, o.fl., 2001). Próf af þessu tagi geta verið á ýmsum formum en vinsælasta formið er greindarpróf (Furnham, 2008). Greindarpróf mæla oftast meira en eina hæfni umsækjanda og rekja má stærsta hluta dreifni þeirra til eins tiltekins yfirþáttar sem kallaður er almennur g-þáttur greindar (*General Mental Ability*) eða GMA (Anderson, o.fl., 2001; Schmidt og Hunter, 1998). Nokkrar safngreiningar hafa verið gerðar í gegnum árin á réttmæti þess að mæla GMA sem forspá um starfsframmistöðu. Niðurstöður flestra þeirra benda til að réttmætisstuðull GMA sé á bilinu 0.35 til 0.60 sem gefur til að kynna að frammistöðu- og hæfnispróf er mæla GMA gefa réttmæta forspá um starfsframmistöðu (Anderson, o.fl., 2001). Í safngreiningu sem Schmidt og Hunter (1998) framkvæmdu vegna 85 ára sögu fræðilegra starfsmannaráðninga sýndu niðurstöður að GMA gefi af sér besta forspársréttmætið af þeim aðferðum sem notaðar eru við starfsmannaráðningar ásamt því sem að minnstur kostnaður fylgir fyrirlögn GMA prófa. Ástæðuna fyrir háu réttmæti GMA prófa telja þeir Schmidt og Hunter meðal annars vera að hugtakið *greind* á sér langa sögu innan sálfræðinnar og þá ekki bara innan vinnusálfræðinnar. Það er því algjörlega skýrt hvað sé verið að mæla með GMA prófum en í öðrum aðferðum, á borð við starfsviðtöl, er oft óljóst hverju er nákvæmlega verið að leita eftir. Þrátt fyrir að hugræn hæfnispróf sýni hvað besta forspársréttmæti hafa vinnuveitendur verið varaðir við að styðjast einungis við slík próf þar sem það gæti dregið úr fjölbreytileika starfsmanna á vinnustað (Ployhart, 2006). Hugræn hæfnispróf hafa einnig sýnt fram á notagildi sitt við forspá fyrir frammistöðu einstaklinga í starfsþjálfun (*job training*) sem síðan seinna meir hefur áhrif á starfsframmistöðu í heild sinni (Morgeson, o.fl., 2007).

Skynhreyfipróf. Flestar rannsóknir um starfsmannaráðningar beinast að huglægri getu umsækjanda vegna þess hve mörg störf krefjast ákveðinnar grundvallargetu á því sviði (Anderson, o.fl., 2001). Það eru þó ákveðin störf á borð við löggæslu, flugstjórn og öryggisgæslu þar sem krafist er að umsækjendur uppfylli ákveðin líkamleg skilyrði eða kröfu um tiltekna skyngetu. Í þeim tilvikum eru lögð fyrir próf sem eiga að mæla getu umsækjanda í þeim efnum (Landy og Conty, 2009). Ólíkt hugrænum prófum þar sem einn yfirþáttur er oftast nær ríkjandi (GMA) er engan slíkan að finna í skynhreyfiprófum (Anderson, o.fl.,

2001) og í raun hefur aldrei komið fram á sjónarsviðið nægilega víðfem skilgreining á skynhreyfigetu (Chaiken, Kyllonen og Tirre, 2000). Skynhreyfigetu er þannig oftast nær skipt í smærri og sérhæfðari þætti, til að mynda hæfni einstaklinga við að aðgreina mismunandi hljóð- og sjónaréiti (Anderson, o.fl., 2001; Chaiken, o.fl., 2000). Flest skynhreyfipróf hafa þó það sameiginlegt að prófa hæfni einstaklinga í að greina samfellu af skynrænum vísbendingum og framkvæma samfelldar líkamlegar hreyfingar í samræmi við téðar vísbendingar. Algengt er að tímataka fari fram samhliða þar sem viðbragðstími þátttakanda er prófaður (Chaiken, o.fl., 2000). Samkvæmt þeim safngreiningum sem gerðar hafa verið á skynhreyfiprófum sýna þau ágætis forspársréttmæti í þeim starfsgreinum þar sem krafist er ákveðinnar skynhreyfilegrar getu (Anderson, o.fl., 2001).

Starfsþekkingarpróf. Starfsþekkingarpróf er ekki almennur flokkur innan vinnusálfræðinnar en hér er stuðst við flokkun Salgado, Viswesvaran og Once (2001) á aðferðum við starfsmannaráðningar. Þar er starfsþekkingarpróf yfirheiti yfir tæknigetupróf, aðstæðupróf og starfsþekkingarpróf. Í þeim prófum er þekking umsækjanda á helstu hliðum starfsins athuguð. Slík próf eru nokkuð algeng við starfsmannaráðningar og þá sérstaklega í Bandaríkjunum en helsta hömlun þeirra er að einungis er hægt að leggja þau fyrir einstaklinga sem hafa reynslu af sambærilegum störfum (Anderson, o.fl., 2001; Schmidt og Hunter, 1998). Samkvæmt áðurnefndri safngreiningu Schmidt og Hunter (1998) á aðferðum við starfsmannaráðningar sýna starfsþekkingarpróf ágætis forspársréttmæti (.48) samanborið við aðrar aðferðir. Vert er þó að geta að í því samhengi er verið að tala um starfsþekkingarpróf sem eru sérsniðin að hverju starfi fyrir sig. Réttmæti prófanna minnkar töluvert þegar sama prófið er notað til að spá fyrir um mismunandi störf.

Vinnusýnishorn. Vinnusýnishorn er yfirheiti yfir þau próf og verkefni sem innihalda einhverskonar eftirlíkingar (*simulations*) af tilvonandi vinnuumhverfi umsækjanda eða sambærileg verkefni og umsækjandi þyrfti að leysa af hendi í starfi (Roth, Bobko, McFarland og Buster, 2008). Þessar eftirlíkingar geta verið hermar á tölvutæku formi eða einfaldlega raunveruleg og sambærileg eftirlíking vinnuumhverfsins (Anderson, o.fl., 2001). Vinnusýnishorn hafa í gegnum tíðina sýnt fram á nokkuð hátt réttmætisskor (Schmidt og Hunter, 1998) en þó ekki jafn hátt og áður var haldið fram (Ployhart, 2006). Þrátt fyrir það eru vinnusýnishorn ein vinsælasta aðferðin við starfsmannaval (Anderson, o.fl., 2001; Ployhart, 2006).

Starfsviðtöl. Starfsviðtöl er vinsælasta aðferðin við starfsmannaval sé tekið mið af gjörvöllum heiminum en nánast er hægt að fullyrða að einhvers konar viðtöl séu tekin í hverju einasta ráðningarferli (Anderson, o.fl., 2001). Skipta má starfsviðtölum í tvo flokka; stöðluð viðtöl, þar sem umsækjendur svara fyrirfram ákveðnum spurningum, og óstöðluð viðtöl, þar sem viðtalið er ekki uppbyggt af stöðluðum spurningum heldur meira á almennu spjalli (Landy og Conty, 2009). Rannsóknir hafa sýnt fram á að stöðluð viðtöl gefi mun betri forspá um starfsframmistöðu (Ployhart, 2006) en meiri vinna fer í uppbyggingu þeirra sem hefur í för með sér meiri kostnað (Schmidt og Hunter, 1998). Safngreining Huffcutt, Conway, Roth og Stone (2001) sýndi fram á að niðurstöður úr viðtölum gætu varpað ljósi á sex víddir sem oft er leitast eftir við starfsmannaráðningar; hugræna getu, þekkingu, persónuleika, félagslega hæfileika, áhuga og líkamlegt atgervi. Vinsælt er að notast við starfsviðtal fyrir eða eftir fyrirlögn frammistöðu- eða persónuleikaprófa (Anderson, o.fl., 2001) en samkvæmt safngreiningu Schmidt og Hunter (1998) gefur ráðningarferli þar sem bæði er notast við GMA próf og staðlað viðtal af sér hæsta forspársréttmætisstuðullinn (.65). Það kemur því ekki á óvart að starfsviðtal sé vinsælasta aðferðin við starfsmannaráðningar.

Ævisögugögn. Eins og nafnið gefur til kynna snýst þessi aðferð um greinagóða og staðlaða upplýsingasöfnun að hálfu atvinnuveitanda um bakgrunn og reynslu umsækjanda (Oswald, Schmitt, Ramsay og Gillespie, 2004). Safngreiningar á forspárréttmæti ævisögugagna sýna að aðferðin gefur af sér einn hæsta réttmætisstuðullinn af öllum fyrrgreindum aðferðum við starfsmannaval (Anderson, 2001). Því er eðlilegt að velta fyrir sér af hverju fyrirtæki og stofnanir notast ekki meira við ævisögugögn og raun ber vitni. Líklegt er þó að það sé vegna þeirrar fyrirhafnar sem því fylgir en erfitt getur reynst að afla sér ævisögugagna um alla umsækjendur ef þeir hlaupa á hundruðum eða þúsundum.

Áður en haldið verður í umfjöllun um persónuleikapróf og notagildi þeirra við starfsmannaráðningar er vert að taka fram að stofnanir og fyrirtæki notast sjaldnast við einungis eina af ofangreindum aðferðum (Anderson, o.fl., 2001; Ployhart, 2006). Oftast nær er aðferðum blandað saman og fer það eftir störfum hvaða sambland aðferða hentar best.

Notkun persónuleikaprófa við starfsmannaval

Rannsóknir síðastliðna áratuga á vel skilgreindum persónuþáttum á borð við hina stóru fimm (FFM), hafa sýnt fram á að nota meggi persónuþætti til að spá fyrir um mikilvæga

lífsatburði á borð við heilsutengdar hegðanir, geðsjúkdóma, námsframmistöðu (Furnham, 2008) og jafnvel lífshamingju (Morris, o.fl., 2014).

Vinnusálfræðingar hafa einnig beint sjónum sínum að forspárgildi persónuleikabátta og þá mestmegnis að því hvort að staðlaðir persónuleikabættir gefi forspá fyrir starfsframmistöðu (Furnham, 2008). Lengi vel var því haldið fram að það væri fásinna að halda slíku fram (Guion, 2011) en það viðhorf breyttist með klassískri safngreiningu Barrick og Mount (1991) snemma á tíunda áratug síðustu aldar. Niðurstöður þeirrar safngreiningar sýndu fram á notagildi þess og réttmæti að styðjast við fimm þátta líkan persónuleika til þess að spá fyrir um starfsframmistöðu. Afleiðing fullyrðingar þeirra Barrick og Mount var aukinn áhugi vinnusálfræðinga á notkun persónuleika við starfsmannaráðningar og fjöldinn allur af rannsóknum fylgdi í kjölfarið (Morgeson, o.fl., 2007; Furnham, 2008).

Það breytir því þó ekki að notkun persónuleikaprófa við starfsmannaráðningar hefur hlotið sinn skerf af gagnrýni og er enn þann dag í dag umdeilt fyrirbæri (Le, o.fl., 2011). Árið 2007 kom til að mynda fram veigamikil gagnrýni þegar Morgensen setti saman fimm manna teymi sem samanstóð af ritstjórum virtra vinnusálfræðitímarita þar sem þeir gáfu álit sitt á notkun persónuleikaprófa við starfsmannaráðningar. Allir áttu þessir ritstjórar það sameiginlegt að hafa farið yfir fjöldann allan af greinum um málefnið ásamt því að hafa sjálfir birt greinar þess efnis. Voru þeir allir sammála því að viðmiðunar- og forspárréttmæti persónuleikaprófa við starfsmannaval væri ábótavant (Morgeson, o.fl., 2007). Ones, Dilchert, Viswesvaran og Judge (2007) svöruðu þeirri gagnrýni með yfirlitsgrein um réttmæti persónuleikaprófa við starfsmannaráðningar þar sem þau tóku saman niðurstöður úr 11 safngreiningum sem gerðar hafa verið um efnið. Niðurstaðan var sú að réttmætt væri að nota persónuleikapróf við starfsmannaráðningar þar sem áhrifastærð persónuleikabátta FFM við algeng starfshugtök á borð við starfsframmistöðu og stjórnunarhæfileika sé oftast nær á bilinu 0.20 til 0.50.

Notkun persónuleikaprófa við starfsmannaráðningar hefur þó ekki aðeins fengið á sig gagnrýni fyrir skort á réttmæti. Líkt og venjan er við fyrirlögn persónuleikaprófa er sjálfsmat vinsælasta mæliaðferðin til að meta persónuleika umsækjanda í ráðningarferlum. Það gefur þátttakendum tækifæri á að fegra sjálfan sig, hafi þeir hvatann til þess. Því hefur nefnilega verið að haldið fram að hvati einstaklinga til að fegra sig sjálfa sé meiri þegar þeir vita að niðurstöður persónuleikaprófsins gæti haft áhrif á ráðningarákvörðun atvinnuveitanda (Morgeson, o.fl., 2007). Þrátt fyrir að sýnt hafi verið fram á að slíkar fegrunaraðgerðir hafi

lítil áhrif á heildarréttmæti persónuleikaprófa sé réttum aðferðum beitt (Anderson, o.fl., 2001) geta þær haft áhrif á ákvörðunartöku atvinnuveitanda. Rosse, Stecher, Miller og Levin (1998) framkvæmdu þannig rannsókn á 73 starfsmönnum skíðaskála í Bandaríkjunum og 197 umsækjendum sem sóttust eftir starfi þar. Báðir hópar voru látnir svara sama persónuleikaprófinu og í ljós kom að starfsumsækjendur voru mun líklegri til að fegra sig heldur en núverandi starfsmenn skíðaskálans. Þar að auki sýndu niðurstöður að starfsumsækjendur skorðu hærra á persónuþáttum á borð við samviskusemi og úthverfu, þáttum sem atvinnurekundur leitast helst eftir við starfsmannaval. Út frá þessum niðurstöðum má ætla að fegur einstaklinga hafi töluverð áhrif á ákvörðunartökur er tengjast starfsmannavali, þrátt fyrir að hafa vissulega lítil áhrif á réttmæti prófsins.

Flestar rannsóknir á sviði starfsmannaráðninga hafa skilgreint persónuleika út frá kenningum um FFM (Furnham, 2008) þar sem yfirþættirnir fimm – úthverfa, samviskusemi, samvinnuþýði, taugaveiklun og víðsýni -, gefa mismikla forspá um starfsframmistöðu. Samkvæmt yfirlitsgrein Ones, Dilchert, Viswesvaran og Judge frá árinu 2007 gefa þættirnir fimm saman ágætis forspá ($r = .27$) um starfsframmistöðu en þeir gefa þó betri forspá fyrir sérhæfðar starfshæðanir á borð við hópavinnu ($r = .37$) og neikvæða vinnuhegðun ($r = .45$).

Samviskusemi er sá persónuleikafáttur sem hefur hvað oftast verið sýnt fram á að gefi góða forspá um starfsframmistöðu (Barrick og Mount, 1991; Furnham, 2008; Ones, o.fl., 2007; Schmidt og Hunter, 1998). Samanborið við þá sem skora lágt á samviskusemi finna samviskusamir einstaklingar fyrir mun meiri hvata við að standa sig vel í starfi. Þeir eru sömuleiðis líklegri til að setja sér krefjandi langtímamarkmið í starfi og standa við þau (Le, o.fl., 2011). Aftur á móti geta þeir sem skora hátt á samviskusemi átt það til að vera smámunasamir, ósveigjanlegir og stírðir sem getur verulega hamlað framgangi þeirra í starfi (Mount, Oh og Burns, 2008). Rannsóknir hafa hvað eftir annað sýnt fram á að samviskusemi hafi jákvæð tengsl við OCB (*organizational citizenship behavior*) og neikvæð tengsl við CWB (*counterproductive work behavior*) (Le, o.fl., 2011) sem gefur vísbendingu um að samviskusamir einstaklingar hafi jákvæð áhrif á starfsumhverfi sitt. Samkvæmt títtnefndri safngreiningu Ones (2007) er forspárhæfni ($r = .12$) samviskusemis við starfsframmistöðu minni en hjá vinsælum aðferðum sem gefa forspá um starfsframmistöðu, eins og starfsviðtöl og hugræn hæfnispróf. Eru þær niðurstöður í samræmi við þær sem Barrick og Mount (1991) fengu í sinni safngreiningu sextán árum áður. Þrátt fyrir það sýnir samviskusemi samt sem

áður stöðugleika yfir mismunandi aðstæður og ætti því að gefa réttmæta forspá um starfsframmistöðu (Dilchert, o.fl., 2007).

Rannsóknir hafa ekki sýnt jafn sannfærandi niðurstöður er kemur að öðrum persónuleikabáttum. Taugaveiklun (N) hefur sýnt athyglisverð ólínuleg U-tengsl (*inverted U-relationship*) við starfsframmistöðu og þá sérstaklega við OCB og CWB (Le, o.fl., 2011). Líkt og áður hefur komið fram eru þó þessi tvö hugtök ekki enn almennt viðurkennd sem hluti af starfsframmistöðu þannig að óráðlegt gæti verið að alhæfa um ólínuleg tengsl taugaveiklunar við starfsframmistöðu í heild sinni. Úthverfa, víðsýni og samvinnuþýði hafa einnig sýnt fram á tengsl sín við OCB og CWB en aðeins úthverfa hefur sýnt fram á einhver grunntengsl við starfsframmistöðu í heild sinni (Chiaburu, Oh, Berry, Li og Gardner, 2011). Í einstaka tilvikum gefur samvirkni úthverfu og samvirkusemi ágætis forspá um starfstengdar hegðanir (Furnham, 2008). Í rannsókn á tengslum forfalla frá vinnu (*absenteeism*) og FFM sem Judge, Martocchio og Thoresen (1997) gerðu á 89 starfsmönnum ónafngreinds háskóla í Bandaríkjunum sýndu niðurstöður að úthverfa og samvirkusemi gefa bestu forspá um þá hegðun. Úthverfa sýndi þar jákvæð tengsl við forföll en samvirkusemi neikvæð tengsl, þ.e. úthverfir einstaklingar eru líklegri til að vera meira frá vinnu en samvirkusamir einstaklingar eru aftur á móti líklegri til að uppfylla mætingarskyldur sínar. Samkvæmt safngreiningu Judge, Heller og Mount (2002) á FFM og starfsánægju eru úthverfa og samvirkusemi þeir persónuleikabáttir sem gefa bestu forspá fyrir starfsánægju starfsmanna. Taugaveiklun og víðsýni koma sjaldnast við sögu við notkun persónuleikaprófa í starfsráðningnum en það hefur þó verið sýnt fram á að taugaveiklun spáir fyrir um frammistöðu í hópavinnu í streituvaldandi umhverfi (Hollenbeck, Moon, Ellis, West, Ilgen, Sheppard, og Wagner III, 2002) og að víðsýni spáir fyrir um frammistöðu í hópavinnu þar sem stuðst við óhefðbundin samskiptamáta á borð við internetmiðla og tölvupósta (Colquitt, Hollenbeck, Ilgen, LePine og Sheppard, 2002).

FFM segir þó ekki alla söguna um forspárhæfni persónuleikaprófa. Þannig hafa verið þróuð önnur flokkunarkerfi persónuleika sem segja eiga til um starfsframmistöðu. Eitt slíkt er kjarnasjálfsmats (*core self-evaluation*) hugtak þeirra Erez og Judge (2001) en kjarnasjálfsmat er yfirþáttur sjálfstrausts, sjálfstjórnunar og taugaveiklunar. Erez og Judge sýndu fram á að hugtakið gefi ágætis forspá fyrir starfsframmistöðu en þar sem aðgerðarbinding hugtaksins er óljós ber að varast að túlka þær niðurstöður um of. Fleiri sambærileg flokkunarkerfi hafa

sprottið upp á síðustu árum en líkt og með hugtak þeirra Erez og Judge þarf einfaldlega fleiri rannsóknir á þeim til að staðfesta réttmæti þeirra (Ployhart, 2006).

Öllu algengari staðgengill FFM eru kvarðar þar sem skor á fleiri en einum þætti FFM eru skoðuð. eru slíkir kvarðar nefndir einu nafni samsettir persónuleikakvarðar (*compound personality scales*) (Dilchert, o.fl., 2007) en hæstu réttmætisstuðlar sem fást úr persónuleikaprófum fást einmitt fyrir slíka kvarða (Ones, Viswesvaran og Dilchert, 2005). Ástæðan fyrir auknu réttmæti er að slíkir kvarðar eru myndaðir með því að sameina samskonar þætti sem hver um sig tengjast hugtakinu sem verið er að mæla á einhvern hátt. Einn slíkur kvarði er samanstendur af persónuþáttunum samvinnuþýði, taugaveiklun og samviskusemi á að gefa forspá um þjónustugetu (*customer service orientation*) einstaklinga og hefur hann notið töluverða vinsælda við starfsmannaráðningar (Anderson, o.fl., 2001). Samkvæmt yfirgreiningu Ones og Viswesvaran (2001), sem náði yfir alls 6944 þátttakendur, þá er réttmætisstuðull áðurnefnds kvarða við starfsmannaráðningar $r = 0.39$. Er sá stuðull töluvert hærri en sambærilegir réttmætisstuðlar einstakra þátta FFM við starfsmannaráðningar (Ones, Viswesvaran og Dilchert, 2005). Vinsælasta formið af samsettum kvörðum við starfsmannaval eru þó heiðarleikapróf (*integrity tests*) en slík próf hafa sýnt fram á gott hugtakaréttmæti sem og forspárréttmæti í starfsmannavali (Dilchert, o.fl., 2007; Ones, Viswesvaran og Schmidt, 1993). Sýnt hefur verið fram á tengsl heiðarleikaprófa við persónuleikaþáttinn samviskusemi þar sem persónueinkenni þáttarins á borð við varhug, sjálfstæði og ábyrgð eru mæld í heiðarleikaprófum sem neikvæðar andstæður téðra einkenna (Newman, 2007; Ones, o.fl., 1993). Heiðarleikapróf gefa einkar góða forspá fyrir CWB og einnig ágætis forspá fyrir starfsframmistöðu í heild sinni (Newman, 2007). Í safngreiningu sinni á heiðarleikaprófum frá árinu 1993 mæla þeir Ones, Viswesvaran og Schmidt með notkun heiðarleikaprófa ásamt prófum er meta við hugræna frammistöðu eða starfsgetu til þess að fá hvað bestu forspána fyrir starfsframmistöðu.

Persónuleiki sem forspá fyrir frammistöðu í sölustarfi

Líkt og með aðrar aðferðir við starfsmannaval hafa persónuleikapróf mismunandi forspárhæfni eftir því fyrir hvað starf eða starfshegðun prófin gefa forspá um. Rannsóknir sem einblína meira á notkun persónuleikaprófa við sérhæfðari störf og starfshegðanir jukust til muna um aldarmótin síðustu og hafa gefið af sér margar áhugaverðar niðurstöður (Furnham, 2008).

Ein starfshegðun hefur þó vakið meiri athygli en aðrar þegar kemur að notkun persónuleikaprófa; söluhæfileikar (Furnham, 2008; Landy og Conty, 2009). Í árdaga rannsókna á forspárhæfni persónuleika fyrir sölustörf var útlitið þó ekki gott. Í safngreiningu Churchill, Ford, Hartley og Walker (1985) á 116 rannsóknum er athuguðu tengsl ýmissa breyta og söluframmistöðu kom til að mynda fram að persónueinkenni skýrðu aðeins 4% af frammistöðu í sölustarfi. Sambærileg safngreining Schmitt, Goodling, Nore og Kirch (1984) á 99 rannsóknargreinum er birtar voru á árunum 1962 til 1984 um forspárhæfni mismunandi aðferða við söluframmistöðu gaf þær niðurstöður að persónuleiki gæfi einna verstu forspána af þeim aðferðum sem kannaðar voru. Seinna meir hefur því þó verið haldið fram að ástæðan fyrir þessum lágu stuðlum sé sú að rannsakendur notuðu sama mælikvarða til að spá fyrir um starfsframmistöðu í mörgum mismunandi og ósambærilegum sölustörfum (Furnham, 2008). Sú leið er ekki vænleg til árangurs þar sem persónuleikaþættir gefa af sér mun betri forspá sé starfsframmistaða brotin niður í smærri einingar og síðan kannað tengsl persónuleikaþátta við þær einingar (Robertson og Kinder, 1993).

Í öllu nýlegri rannsóknum hefur komið fram að forspárhæfni persónuleikaþátta, þá sérstaklega FFM, séu töluverð í sölustörfum (Barrick, Stewart og Piotrowski, 2002) og einnig að það sé mikilvægt að gera greinarmun á hvata (*motivation*) einstaklinga við að sinna starfi og síðan starfsframmistöðunnar sjálfrar. Rannsóknir hafa þannig sýnt fram á að FFM tengist starfsframmistöðu í gegnum ýmis skyld hugræn hvatahugtök (Furnham, 2008). Ein slík rannsókn (Barrick, o.fl., 2002) á 164 sölumönnum í úthringiveri fjármálafyrirtækis sýndi fram á að hvatinn við að standa sig betur en aðrir (*status striving*) hafi fylgni upp á $r = 0.36$ við starfsframmistöðu og að úthverfa hafði fylgnina $r = 0.48$ við þann hvataþátt. Sama rannsókn sýndi fram á að hvatinn við að klára verkefni (*accomplishment striving*) hafði fylgnina $r = 0.39$ við samviseksemi. Út frá því má ætla að samvisekusamir einstaklingar í sölustörfum séu líklegri en aðrir til að sýna hvata við að klára tilsett sölumarkmið.

Það eru einmitt þessir tveir persónuþættir, úthverfa og samviseksemi, sem hafa gefið hvað besta forspá fyrir frammistöðu í sölustarfi (Vinchur, Schippmann, Switzer og Roth, 1998; Furnham, 2008). Samkvæmt safngreiningu Vinchur og félagar (1998) er réttmætisstuðullinn fyrir forspárgildi úthverfu fyrir frammistöðu í sölustörfum $r = 0.18$ en stuðullinn fyrir samviseksemi hljóðar upp á $r = 0.31$. Niðurstöður rannsókna hafa einnig sýnt fram á að forspárgildi þáttanna tveggja sé meiri í störfum sem krefjast mikils sjálfstæðis

(Conte og Gintoft, 2005), líkt og sölustörf gera, og að þættirnir tveir spái best fyrir um hlutlægar sölutölur (Furnham, 2008).

Sölustörf krefjast tölvuverðar sjálfstjórnar (Churchill, o.fl., 1985; Vinchur, o.fl., 1998) en forspársréttmæti samviskusemis og úthverfu er meiri í störfum er krefjast mikillar sjálfstjórnar samanborið við störf er krefjast lítillar sjálfstjórnar (Barrick og Mount, 2002). Sölustörf krefjast einnig mikillar færni í mannlegum samskiptum og úthverfa hefur sýnt fram á tengsl sín við störf er krefjast þess konar færni (Barrick og Mount, 1991).

Aðrir þættir sem hafa áhrif á frammistöðu í sölustarfi

Rannsóknir hafa því sýnt fram á að þættir FFM gefa ágætis forspá fyrir frammistöðu í sölustarfi (Furnham, 2008; Landy og Conty, 2009) en vinnusálfræðingar hafa þó einnig rannsakað aðra þætti. Kraftur (*potency*), undirþáttur úthverfu, og árangur (*achievement*), undirþáttur samviskusemis, hafa sýnt fram á að notagildi sitt við forspá um frammistöðu sölustarfsmanna (Vinchur, o.fl., 1998). Í vinnutengdu samhengi vísar kraftur í áhrif og drifkraft einstaklings í starfi og árangur vísar í eftirsókn einstaklings í meiri hæfni í starfi sínu.

Conte og Gintoft (2005) rannsökuðu getu einstaklinga til þess að vinna í tveimur eða fleiri verkefnum á sama tíma (*polychronicity*) og áhrif þeirrar getu á starfsframmistöðu í heild sinni og söluframmistöðu en mikilvægur hluti sölustarfs er að geta sinnt tveimur eða fleiri hlutum í einu. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á tengsl fjölverkavinnslu (*multitasking*) og starfsframmistöðu sölumanna og sömuleiðis að hugtakið *polychronicity* skarist ekki á við persónuleikaþætti FFM.

Nýlega hefur verið byrjað að rannsaka áhrif keppislundar (*competiveness*) á frammistöðu í sölustarfi (Webb, Petty, Heiner og Marimontes, 2012). Ekki hafa þó margar rannsóknir birts þess eðlis en niðurstöður rannsóknar Webb o.fl. frá árinu 2012 sýndu fram á að félagsleg samkeppni (*interpersonal competitiveness*) gefi forspá fyrir um frammistöðu einstaklinga í sölustarfi, óháð atvinnuiðnaði. Áhugavert verður að sjá fleiri og ítarlegri rannsóknir á samkeppniseðli einstaklinga og hvort að það gefi einhverskonar forspá fyrir frammistöðu í sölustarfi eða starfsframmistöðu almennt.

Samantekt

Persónuleikapróf eru, og munu án efa halda áfram að vera, umdeilt fyrirbæri við starfsmannaráðningar. Ljóst er að fjölmargar vel unnar safngreiningar hafa verið gerðar á réttmæti þess að notast við persónuleikapróf, og þá persónuleikabætti, til að spá fyrir um starfsframmistöðu og hafa niðurstöður sýnt fram á ágætis réttmæti þess. Það er þó ekki hægt að horfa framhjá þeirri staðreynd að þær niðurstöður blikna í samanburði við aðrar aðferðir sem stuðst er við í starfsmannaráðningum. Starfsviðtöl, vinnusýnishorn og hugræn hæfnispróf hafa ítrekað sýnt fram á betra forspárréttmæti heldur en persónuleikapróf ásamt því að vera almennt vinsælli mælitæki (Ployhart, 2006). Þar sem sjálfsmat er algengasta aðferðin við persónuleikamælingar er hætta á svarskekkjum á borð við félagslegan æskileika og uppgerð sem óneitanlega dregur úr notagildi slíkra prófa við starfsmannaráðningar. Líkt og Morgensen (2007) benti á í veigamikli gagnrýni á notkun persónuleikaprófa þá er líklegt að einstaklingar reyni að fegra sjálfa sig eða ljúga til um svör ef það ber með sér beinan ávinning, til að mynda að landa starfi.

Stuðningsmenn notkunar persónuleikaprófa við starfsmannaráðningar hafa þó bent á styrkleika samsettra persónuleikakvarða við forspá um starfsframmistöðu. Því ber ekki að neita að slíkir kvarðar gefa oft ágæta forspá og hafa til að mynda heiðarleikapróf sýnt fram á góða forspárhæfni fyrir starfsframmistöðu miðað við önnur persónuleikapróf. Fræðimenn hafa þó velt fyrir sér hvað heiðarleikapróf séu nákvæmlega að mæla þar sem hugtakið heiðarleiki virðist vera ansi samloðið samviskusemi og öðrum persónuþáttum (Morgensen, 2007). Það breytir því þó ekki að heiðarleikapróf sýna almennt gott forspárréttmæti og njóta almennrar hylli við starfsmannaráðningar.

Notkun persónuleikaprófa virðist sömuleiðis koma betur út ef þau eru notuð sem forspá fyrir sérhæfðari starfshegðanir á borð við seinkomur, forföll, hæfni til að vinna í hópi og sjálfsstjórnar. Því væri ráðlagt fyrir fyrirtæki og stofnanir er leita sérstaklega eftir starfsfólki með ákveðna sérhæfða hæfni að styðjast við persónuleikapróf sem sýnt hafa fram á forspárréttmæti sitt í þeim efnum.

Heilt yfir er því ekki hægt að segja að persónuleiki gefi góða forspá fyrir starfsframmistöðu. Aftur á móti geta persónuleikapróf bætt ýmsu gagnlegu við þær aðferðir er gefa betri forspá fyrir starfsframmistöðu og þannig gefið atvinnuveitanda víðari skilning á

hæfni umsækjanda. Persónuleiki gefur aftur á móti ágætis forspá fyrir starfsframmistöðu sölumanna og því er lítt athugavert að notast við persónuleikapróf við starfsmannaval í sölustörfum þar sem besta forspáin fæst með notkun persónuleikaprófa í bland hugræn hæfnispróf og starfsviðtöl.

Heimildaskrá

- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. og Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology*. Sage.
- Ashton, M. C., Lee, K. og Paunonen, S. V. (2002). What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *Journal of personality and social psychology*, 83(1), 245.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. og Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Barrick, M. R. og Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. og Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D. og Funder, D. C. (2007). Psychology as the science of self-reports and finger movements: Whatever happened to actual behavior?. *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), 396-40
- Boyatzis, R. E., Good, D. og Massa, R. (2012). Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 191-201.
- Chaiken, S. R., Kyllonen, P. C. og Tirre, W. C. (2000). Organization and components of psychomotor ability. *Cognitive psychology*, 40(3), 198-226.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N. og Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. og Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of marketing research*, 103-118.
- Colquitt, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A. og Sheppard, L. (2002). Computer-assisted communication and team decision-making performance: The moderating effect of openness to experience. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 402.
- Conte, J. M. og Gintoft, J. N. (2005). Polychronicity, Big Five personality dimensions, and sales performance. *Human Performance*, 18(4), 427-444.

- Costa, P. T. og McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) og NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, Fl: Psychological Assessment Resources.
- Davies, M., Stankov, L. og Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of personality and social psychology*, 75(4), 989.
- De Los Reyes, A., Thomas, S. A. og Goodman, K. L., & Kundey, S. M. (2013). Principles underlying the use of multiple informants' reports. *Annual Review of Clinical Psychology*, 9, 12
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- Eid, M. E., & Diener, E. E. (2006). *Handbook of multimethod measurement in psychology*. American Psychological Association.
- Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work: Exploring and explaining individual differences at work*. Routledge.
- Furr, R. M. (2009). Personality psychology as a truly behavioural science. *European Journal of Personality*, 23(5), 369-401
- Guion, R. M. (2011). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Taylor & Francis.
- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., Porter, C. og Wagner III, J. A. (2002). Structural contingency theory and individual differences: examination of external and internal person-team fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 599.
- Hofstee, W. K. (1994). Who should own the definition of personality?. *European Journal of Personality*, 8(3), 149-162.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. og Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897.
- John, O. P. og Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138. Chicago.
- Judge, T. A., Martocchio, J. J. og Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. og Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652.

- Judge, T. A., Heller, D. og Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- Lahey, B. B. (2009). Public health significance of neuroticism. *American Psychologist*, 64(4), 24.
- Landy, F. J. og Conte, J. M. (2009). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.
- Larsen, R., Buss, D. og Wismeijer, A. (2013). *Personality Psychology*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Le, H., Oh, I. S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E. og Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113.
- Lunenburg, F. C. (2011). The Art and Science of Personnel Selection: The Use of Test and Performance Simulations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1). 1-15.
- McCrae, R. R. (1993). Openness to experience as a basic dimension of personality. *Imagination, Cognition and Personality*, 13(1), 39-5.
- McCrae, R. R. og John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.
- McDonald, J. D. (2008). Measuring personality constructs: The advantages and disadvantages of self-reports, informant reports and behavioural assessments. *Enquire*, 1(1), 1-19.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. og Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3), 683-729.
- Morris, M. B., Burns, G. N., Periard, D. A. og Shoda, E. A. (2014). Extraversion–Emotional Stability Circumplex Traits and Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 1-15.
- Moskowitz, D. S. (1986). Comparison of self-reports, reports by knowledgeable informants, and behavioral observation data. *Journal of Personality*, 54(1), 294-317.
- Mount, M. K., Oh, I. S. og Burns, M. (2008). Incremental validity of perceptual speed and accuracy over general mental ability. *Personnel Psychology*, 61(1), 113-139.
- Newman, K. (2005, May). BGA brittle fracture-alternative solder joint integrity test methods. In *Electronic Components and Technology Conference, 2005. Proceedings. 55th* (pp. 1194-1201). IEEE.

- Ones, D. S., Viswesvaran, C. og Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, 78(4), 679.
- Ones, D. S. og Viswesvaran, C. (2001). Personality at work: Criterion-focused occupational personality scales used in personnel selection. *Personality psychology in the workplace*, 63-92. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. og Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18(4), 389-404.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C. og Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel psychology*, 60(4), 995-1027.
- Oswald, F. L., Schmitt, N., Kim, B. H., Ramsay, L. J. og Gillespie, M. A. (2004). Developing a biodata measure and situational judgment inventory as predictors of college student performance. *Journal of applied psychology*, 89(2), 187.
- Paulhus, D. L. og Vazire, S. (2007). The self-report method. *Handbook of research methods in personality psychology*, 224-23.
- Ployhart, R. E., Schneider, B. og Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations: Contemporary practice and theory*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Robertson, I. T. og Kinder, A. (1993). Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 225-244.
- Rosse, J. G., Stecher, M. D., Miller, J. L. og Levin, R. A. (1998). The impact of response distortion on preemployment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 634.
- Roth, P., Bobko, P., McFarland, L. og Buster, M. (2008). Work sample tests in personnel selection: A meta-analysis of black-white differences in overall and exercise scores. *Personnel Psychology*, 61(3), 637-661.
- Saucier, G. og Goldberg, L. R. (2001). Lexical studies of indigenous personality factors: Premises, products, and prospects. *Journal of personality*, 69(6), 847-879.
- Salgado, J. F. (2001). Some landmarks of 100 years of scientific personnel selection at the beginning of the new century. *International journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 3-8
- Salgado, J. F. og Viswesvaran, C. & Ones, D. O. (2001). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques. Í Anderson, Ones,

- Sinengal og Viswesvaran (ritstjórar). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (bls. 165-199). Sage.
- Schmidt, F. L. og 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), 262.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A. og Kirsch, M. (1984). Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37(3), 407-422.
- Scroggins, W. A., Thomas, S. L. og Morris, J. A. (2008). Psychological testing in personnel selection, part I: a century of psychological testing. *Public Personnel Management*, 37(1), 99-109.
- Society for Industrial, Organizational Psychology (US), & American Psychological Association. Division of Industrial-Organizational Psychology. (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*. The Society.
- Thorndike, R. L. (1947). *Research problems and techniques* (No. 3). Army Air Forces Washington D.C. Aviation Psychology Program.
- Tupes, E. C. og Christal, R. E. (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings*. Personnel research lab lackland AFB TX.
- Vazire, S. og Mehl, M. R. (2008). Knowing me, knowing you: the accuracy and unique predictive validity of self-ratings and other-ratings of daily behavior. *Journal of personality and social psychology*, 95(5), 1202.
- Venne, R. A. (1987). *Psychological Testing in Personnel Selection* (No. 8). Industrial Relations Centre, Queen's University
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S. og Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of applied psychology*, 83(4), 586.
- Webb, A., Petty, S., Heiner, J. og Marimontes, J. (2012). Personality and Competitive Antecedents of Sales Performance: Surprising Findings. *2012 NCUR*.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. A. og Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164.