

Hur en kvantitativ urvalsmetod kan generera i kvalitativa rekryteringar

- En studie om arbetspsykologiska tester

How a quantitative selection method can generate in qualitative recruitments

- A study about work related psychological testing

Examensarbete inom huvudområdet Management
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2019

Astrid Nordén
Louise Wanner

Handledare: Anna Larsson
Examinator: Rune Wigblad

Hur en kvantitativ urvalsmetod kan generera i kvalitativa rekryteringar
- En studie om arbetspsykologiska tester

Examensrapport inlämnad av Astrid Nordén och Louise Wanner till Högskolan i Skövde, för
Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2019-06-11

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt
identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan
examen.

Signerat: _____


Astrid Nordén

Signerat: _____


Louise Wanner

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Anna Larsson som under processens gång har bidragit med konstruktiv kritik och idéer som har breddat våra perspektiv. Vi vill även tacka vår examinator för feedback samt alla respondenter som deltagit och bidragit med sina erfarenheter och gjort studien möjlig. Avslutningsvis vill vi tacka våra studiekamrater för givande diskussioner och stöd genom hela processen.

Astrid Nordén & Louise Wanner

Skövde, våren 2019

PROLOG

Uppsatsen grundar sig i en diskussion hos oss uppsatsförfattare kring hur svårt det kan vara för nyexaminerade utan tidigare relevant arbetslivserfarenhet att söka utbildningsrelaterade jobb efter examen, då tidigare arbetslivserfarenhet inom området ofta är ett krav. Frustration väcktes då vi anser att all erfarenhet inte är bra erfarenhet, samt att en nyexaminerad person kan vara mer lämplig än en person med flera års erfarenhet och att det snarare handlar om personlig lämplighet vid rekrytering. Diskussionen leddes därefter in på vilka olika urvalsmetoder det finns och hur de har förändrats de senaste decennierna - från en fysisk ansökan till en mer digital funktion - varpå vi kom in på ämnet arbetspsykologiska tester, något vi båda tidigare varit i kontakt med i ett rekryteringssammanhang. Den forskning vi fick fram var att arbetspsykologiska tester tar hänsyn till personliga egenskaper och begåvning istället för tidigare arbetslivserfarenhet, vilket vi ansåg vara nyckeln till det problem som startade vår diskussion om ämnet. Efter lite mer forskning kring ämnet blev vi istället kritiska till metoden och dess validitet då vi upplevde att det fanns delade meningar huruvida människans egenskaper kan mätas på en kvantitativt sätt, vilket tillslut fick prägla vår uppsats.

SAMMANFATTNING

Bakgrund: Personalplanering är ett strategiskt arbete som bland annat handlar om att förstå vilken personal och kompetens som finns i organisationen. Organisationer lägger idag fokus på att göra det sociala livet reviderbart, vilket kan vara en anledning till att kvantitativa urvalsmetoder används i rekryteringsprocessen. I samband med detta belyses kritik mot en kvalitativ metod då subjektivitet vid insamlande av information inte anses önskvärt. Trovärdigheten samt validiteten i arbetspsykologiska tester, vilket är en rationell urvalsmetod, ifrågasätts då synen på kvantifiering av kandidatens egenskaper är delad. Det är därför av intresse att öka förståelsen för användandet av arbetspsykologiska tester och dess funktion i praktiken, hur andra faktorer påverkar validiteten samt betydelsen av en kontextuell förståelse.

Syfte: Att få en större förståelse över hur den rationella urvalsmetoden arbetspsykologiska tester används som ett verktyg i rekryteringsprocessen. Genom att anlägga ett perspektiv som belyser komplexiteten i både beslut och människan avser uppsatsen även att ifrågasätta hur metoden fungerar i det praktiska rekryteringsarbetet.

Metod: I denna kvalitativa undersökning har åtta semistrukturerade intervjuer med testledare genomförts för att få en djupare insikt i hur testerna fungerar i det praktiska arbetet. Utöver detta presenteras tre dimensioner av arbetspsykologisk testning som sätter ramarna för uppsatsen upplägg.

Slutsats: Funktionen av testerna är beroende av dess avsedda syfte och tillvägagångssätt gällande när och hur testerna används. Begåvnings tester kan vara en effektiv och rättvis metod för att sträva efter objektivitet i första urvalet där tydliga minimikrav finns. Personlighetstester kan vara ett hjälpmedel för att förstå hur kandidatens förutsättningar ser ut snarare än att få en större förståelse för hur kandidaten är.

Nyckelord: Rekrytering, urvalsmetoder, arbetspsykologiska tester

ABSTRACT

Background: Personnel planning is a strategic function that involves, among other things, comprehension about that staff and skills that exist in the organization. Organizations today focus on making the social life revisable, which could be a reason for using quantitative selection methods in recruitment. In relation to this, there is some criticism about using a qualitative method since subjectivity in gathering information is not considered desirable. The credibility and validity in work related psychological testing, which is a rational selection method, are questioned since the view of quantification of the candidate's attributes is divided. Therefore, it is of interest to increase the understanding of the function and practical use of work related psychological testing, the significance of contextual understanding as well as how other factors affect its validity.

Purpose: To gain a greater understanding of how the rational selection method, work related psychological testing, is used as a tool in the recruitment process. By constructing a perspective that highlights the complexity of both decision making and personality, this essay also aims to examine the function of the method in the practical recruitment work.

Method: In this qualitative study, eight semi-structured interviews with test leaders have been conducted to gain a deeper insight into the function of testing in the practical work. In addition to this, a model of three dimensions of work related psychological testing are presented and set the framework for the structure of the essay.

Conclusion: The function of the tests is dependent on its purpose and approach considering when and how the test is used. Mental ability testing is an effective and fair method to strive for objectivity in the first selection where minimum requirements exist. Personality tests can be a tool to understand the candidate's conditions rather than creating a complete image of the candidate's traits.

Keywords: Recruitment, selection method, work related psychological testing

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.4 SYFTE	5
2. TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1 DEFINITION AV BEGREPP	6
2.2 REKRYTERINGSPROCESSEN	6
2.3 ARBETSPSYKOLOGISKA TESTER	7
2.3.1. Begåvnings- och färdighetstest	8
2.3.2 Personlighetstest	8
2.4 TRE DIMENSIONER AV ARBETSPSYKOLOGISK TESTNING	9
2.4.1 Organisationen	9
2.4.2 Mätsituationen	10
2.4.3 Funktionen	12
2.5 TEORETISKT PERSPEKTIV	13
2.5.1 Processrelationellt perspektiv	13
3. METOD	15
3.1 METODVAL	15
3.1.1 Intervju	16
3.2 VAL AV RESPONDENTER	16
3.3 TROVÄRDIGHET	17
3.4 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	19
3.5 EMPIRISK TOLKNING	19
3.5.1 Förberedelser	20
3.5.2 Sortera, reducera och argumentera	20
3.5.3 Analysmetod	21
4. EMPIRI	22
4.1 ÖVERBLICK	22
4.1.1 Tabell	22
4.1.2 Rekryteringsprocessen	23
4.1.3 Syftet med tester	24
4.2 ORGANISATIONEN	24
4.2.1 Förutspå arbetsprestation	24
4.2.2 Kostnad	25
4.3 MÄTSITUATIONEN	25
4.3.1 När i processen	25
4.3.2 Återkoppling	26
4.3.3 Örlighet	28
4.3.4 Kandidaternas förutsättningar	29
4.3.5 Rekryterarens förutsättningar	30

4.4 FUNKTIONEN	31
4.5 SAMMANFATTNING	32
5. ANALYS & DISKUSSION	34
5.1 ORGANISATORISK FUNKTION	34
5.1.1 Processrelationell syn på organisationen	35
5.2 MÄTSITUATIONENS FUNKTION	36
5.2.1 Tester före intervju	36
5.2.2 Tester efter intervju	37
5.2.3 Förutsättningar	38
5.2.4 Processrelationell syn på mätsituationen	40
6. SLUTSATS	43
6.1 STUDIENS SLUTSATS	43
6.2 STUDIENS BIDRAG	44
6.2.1 Praktiskt bidrag	44
6.2.2 Vetenskapligt bidrag	44
6.2.3 Vidare forskning	45
6.3 KRITIK MOT STUDIEN	45
7. REFERENSER	46
BILAGA 1: MALL OM FÖRFRÅGAN OM DELTAGANDE	49
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE	50
BILAGA 3: INDIVIDUELL REFLEKTION ASTRID NORDÉN	51
BILAGA 4: INDIVIDUELL REFLEKTION LOUISE WANNER	53

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1. TRE DIMENSIONER AV ARBETSPSYKOLOGISK TESTNING	9
--	---

TABELLFÖRTECKNING

TABELL 1. ÖVERBLICK ÖVER RESPONDENTERNA	22
TABELL 2. SAMBAND MELLAN ÅTERKOPPLING OCH TESTTILLFÄLLE	28

1. INLEDNING

I detta kapitel presenteras till en början bakgrunden till problemområdet, det vill säga varför rekrytering är viktigt för organisationer och hur det kommer sig att samhället och organisationer idag präglas av en strävan att mäta och räkna. Vidare diskuteras olika verktyg och metoder inom rekrytering och dess trovärdighet i rekryteringsprocessen. Diskussionen mynnar ut i en frågeställning om hur det kvantitativa urvalsverktyget arbetspsykologiska tester fungerar.

1.1 Problembakgrund

Det strategiska HR-arbetet handlar i stora drag om hur organisationers personalarbete går i linje med affärsidén och verksamhetsplanen. En del av det strategiska arbetet är det som kallas för personalplanering, som handlar om att förstå vilken personal och kompetens som finns i företaget samt undersöka vad som behövs för att kunna lösa problem eller möta utmaningar som organisationen står inför. Det kan också handla om vilka kompetenser som krävs för att möta marknadens efterfrågan eller om fler medarbetare behöver rekryteras för att organisationen ska kunna expandera (Lindmark & Önnemark, 2006). Enligt Mabon (2005) är konkurrensen om kompetenta medarbetare hård, vilket enligt Sahay (2015) gör att organisationer, förutsatt att de exempelvis vill kunna möta utmaningar eller marknadens efterfrågan, måste försäkra sig om att de attraherar och anställer medarbetare som gör dem konkurrenskraftiga gentemot andra. Det kan även innebära att organisationer behöver eftersträva att bevara medarbetare som rekryteras för att de ska ge nytta till verksamheten på längre sikt (Mabon, 2005). Johansson och Johrén (2017) hävdar att en strategi för rekrytering och bevarande av personal kan vara nödvändigt ur ett ekonomiskt perspektiv då personalomsättning är mycket kostsam. Rekrytering och urval av arbetskraft blir därför en central del för företag för att kunna uppfylla organisatoriska mål samt blir en nyckelfunktion för det strategiska HR-arbetet (Wolf & Jenkins, 2006).

Det finns olika trender som slår rot inom organisationer och enligt Sahlin och Wedlin (2008) har fokus på nyckelord som transparens, kvalitet, flexibilitet och prestation ökat de senaste åren vilket innebär att organisationer lägger stort fokus på att göra det sociala livet reviderbart. Genom att implementera tydlighet i uppgifter, roller, riktlinjer, regler och granskning kan organisationer skapa kontroll över sin verksamhet. Denna trend anses alltså ha genererat i ett

räknesamhälle där kontroll försöker åstadkommas genom att bland annat övervaka och skapa interna scheman (Sahlin & Wedlin, 2008). Denna trend kan även ha satt sin prägel på rekryteringsprocessen, som tidigare nämnt är en viktig del av organisationers strategiska verksamhetsplanering. Det finns olika urvalsmetoder i rekryteringsprocessen som kan liknas vid metoder för forskning, närmare bestämt kvantitativa eller kvalitativa. Strävan efter kontroll och att skapa tydlighet kan vara en faktor till att rekryterare använder kvantitativa urvalsmetoder i större utsträckning. En kvantitativ forskningsmetod utgår från en uppfattning om den sociala verkligheten som objektivistisk och fokuserar på mätning och insamling av numeriska data, något som ofta sker genom exempelvis enkäter eller strukturerade intervjuer. Metoden karaktäriseras av hårddata och precision som syftar till att konsekvent mäta skillnader mellan människor (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell kan dessa skillnader delas in i större kategorier för att hitta mönster, men kan vara svåra att dela in i mindre och mer detaljerade kategorier. De poängterar att risken att forskaren kan påverka de svar som lämnas på frågorna är låg samt att människor i en kvantitativ metod dessutom anses svara mer sanningsenligt på frågor då de inte behöver framställa en positiv bild av sig själva, vilket ofta eftersträvas i exempelvis intervjuer. Arbetspsykologiska tester är en benämning på tester som mäter personlighet, motivation, intressen, begåvning och färdigheter i samband med urval och rekrytering (Skorstad, Schulze & Engen Nilsen, 2011). Att mäta mentala prestationer, förmågor och personlighetsdrag kallas för psykometri och görs via kvantitativa metoder (Psykometri, 2019). Då arbetspsykologiska tester är en form av psykometri kan det därför konstateras att det är en kvantitativ urvalsmetod. Bryman och Bell (2017) lyfter kritik även mot kvantitativa metoder eftersom de menar att de indikationer som resultatet ger endast belyser en liten del av det som ligger bakom svaret i frågan och visar därför inte hur verkligheten egentligen ser ut för de människor som svarat på frågorna.

En kvalitativ forskningsmetod, som ofta sker genom intervjuer, syftar till att få en kontextuell förståelse där beteenden och värderingar tolkas i ett sammanhang. Genom en kontextuell förståelse av ett socialt sammanhang tillhandahålls detaljerad och djup information (Bryman & Bell, 2017). En intervju fyller ungefär samma syfte oavsett kontext, vilket därför kan liknas vid intervju även i rekryteringssammanhang. Bryman och Bell (2017) lyfter kritik mot en kvalitativ metod genom att påstå att den information som inhämtas påverkas av forskarens egna intressen eftersom forskaren själv är redskapet för insamling av information. De menar vidare att resultaten därför kan bli för subjektiva för att de bygger på forskarens egna uppfattningar kring vad som anses viktigt. En tolkning utifrån denna kritik är att subjektivitet i

forskningsmetoder anses vara något negativt just för att resultaten kan påverkas av forskarens intressen. Eftersom en intervju i ett rekryteringssammanhang kan likställas med insamlandet av information i en kvalitativ metod, kan det medföra att kritik riktas på samma punkter även där. Att vara subjektiv och att följa sin intuitiva förmåga har både lyfts och kritiserats av andra. Något som framhävs av Miles och Sadler-Smith (2014) är att det är vanligt att chefer som rekryterar värderar sin intuitiva förmåga högt och därmed tenderar att följa sin egen intuition vid urval av medarbetare, framförallt vid intervjuer. Vidare hävdar Highhouse (2008) att rekryterares intuitiva förmåga att göra bedömningar av kandidaters arbetsprestation på som ett resultat av dennes erfarenhet är en myt och påpekar följande problem med intuitiv "expertis". Rekryteraren förlitar sig på väldigt lite information, har bristande insikt i hur den kommer fram till sina förutsägelser och blir mer självsäker i sin bedömning genom irrelevant information. Utifrån ovanstående, samt med bakgrund av organisationers strävan efter att vara konkurrenskraftiga, kan det anses önskvärt att använda urvalsmetoder för rekrytering som inte involverar subjektiva bedömningar grundade i intuition.

Trots skillnader i de två olika forskningsmetoderna har de ändå som gemensamt mål att få svar på frågor kring den sociala verkligheten. På samma sätt har de olika urvalsmetoderna i en rekryteringsprocess ett gemensamt mål. Förutom att försäkra sig om att potentiella medarbetare har de färdigheter och erfarenheter som krävs, syftar urvalsmetoderna till att ge goda förutsättningar för att göra lämpliga bedömningar av kandidaternas framtida arbetsprestation (Lindelöw Danielsson, 2003).

1.2 Problemdiskussion

En rekryteringsprocess kan se olika ut men börjar vanligtvis med att organisationen identifierar ett behov. Utifrån Lindelöw Danielssons (2003) teori är rekryteringsprocessens nästa steg sökprocessen där målet är att, genom olika urvalsmetoder, hitta den mest lämpade kandidaten för tjänsten. Rationell beslutsteori beskriver beslutsfattande utifrån några antaganden. Det börjar med att ett problem definieras och målsättningen klargörs. Detta följs av att alla möjliga handlingsalternativ identifieras, alla konsekvenser för handlingsalternativen fastställs samt värderas utifrån målsättningen. Avslutningsvis väljs det alternativ som ger högst måluppfyllelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Denna stegvisa process kan liknas vid en rekryteringsprocess där det identifierade problemet är att en ledig tjänst behöver tillsättas där målsättningen blir att hitta den kandidat som bedöms vara mest lämpad för tjänsten. Anställning av olika kandidater representerar de olika handlingsalternativen och hur de skulle prestera på arbetet kan liknas vid

konsekvenserna av handlingsalternativen. Slutligen väljs den kandidat som bedöms uppfylla målet bäst.

Watson (2006) beskriver människans personlighet ur ett rationellt perspektiv som bestämd och oföränderlig, vilket utifrån föregående avsnitt kan ses som en förutsättning för att testerna ska kunna förutsäga arbetsprestation. Utifrån hur Watson beskriver en rationell beslutsprocess läggs känslor och värderingar åt sidan så att de inte har någon inverkan på beslutet, vilket kan antas bidra till ökad objektivitet. Eftersom objektivitet innebär att ta hänsyn till fakta men inte åsikter och känslor (Objektiv, 2019) och kan uttryckas i termer av saklighet eller opartiskhet (Objektivitet, 2019) samt utifrån konstaterandet att rekryteringsprocessen är en rationell beslutsprocess, verkar objektivitet vara något att eftersträva i urval av kandidater. Med bakgrund av detta kan det därför konstateras att arbetspsykologiska tester som en urvalsmetod kan framställas som ett rationellt urvalsverktyg i en rekryteringsprocess.

Som nämdes i föregående avsnitt kan det vara önskvärt att använda urvalsmetoder som bidrar till ökad objektivitet och struktur, och som inte involverar subjektiva bedömningar. Detta förstärks av Mabon (2005), som är kritisk till de traditionella urvalsmetoderna som exempelvis arbetsbetyg, CV, referenstagning och intervjuer, då han menar att de har en låg prognosförmåga för att kunna förutse beteenden i framtida arbete. Ett argument han framhäver är att CV har en låg tillförlitlighet för att kandidaten själv har rapporterat denna data, vilket ofta görs med en försköning av tidigare erfarenheter. Han lyfter även kritik mot den traditionella intervjun då även den anses ha en låg prognosförmåga för att det är vanligt att intervjuaren bestämt sig redan efter de första åtta minuterna. Resterande tid ägnas åt att samla in enkla självbiografiska data som bekräftar den bild intervjuaren redan fått. Arbetspsykologiska tester som urvalsmetod ger enligt Skorstad et al. (2011) rekryteringsprocessen en tydligare struktur, bidrar till en mer objektiv bedömning av kandidater samt ett effektivt inhämtande av information vilket gör det lättare att jämföra olika kandidater med varandra. Kandidaterna får dessutom samma chans att visa arbetsgivaren vilka de är. Mabon (2005) hävdar att arbetsrelaterade tester kan framhäva egenskaper som inte alltid kommer fram vid en vanlig arbetsintervju och kan därför öka sannolikheten att välja den kandidat som är bäst lämpad för en viss position. Dessutom betonas vikten av ökad objektivitet samt den opartiskhet som arbetspsykologiska tester ger genom citatet "kanske visar det sig att de som odlar orkidéer på sin fritid är bra som säljare av livförsäkringar" (Mabon, 2005).

I motsats till ovanstående ifrågasätter Lindelöw Danielsson (2003) behovet av att skapa system, bedöma och klassificera människor och menar att det har gått för långt. Vidare framför hon att människor är komplexa varelser som genom samverkan med varandra skapar en helhet och därmed inte är kvantifierbara. Watson (2006) instämmer i detta och menar också att människor inte går att mäta på det kvantitativa sätt som testerna avser. Ytterligare skepticism mot testerna lyfter Stiftelsen för tillämpad psykologi, förkortat STP, efter en granskning av kvaliteten på de tester som finns på marknaden där resultatet visar att majoriteten av testerna saknar vetenskapliga belegg på att de faktiskt fungerar. Av ungefär 250 tester menar STP med sin granskning att 200 av dem inte är användbara (Sveriges television, 2008). Utifrån detta stärks konstaterandet att åsikterna kring urvalsmetoden är delade och att testernas validitet och reliabilitet kan både ifrågasättas och bekräftas. Med validitet menas huruvida testerna mäter det som är avsett att mätas, alltså begåvning och personlighet. Reliabilitet innebär hur det testet mäter får samma resultat om mätningen sker igen (Capotondi, 2003).

Sammanfattningsvis finns det mycket som pekar på att arbetspsykologiska tester inom rekrytering är en modern och valid urvalsmetod som tillför ökad objektivitet i en rekryteringsprocess, men den kontextuella förståelsen där människor ses i ett sammanhang uteblir. För att kunna göra värdefulla rekryteringar som resulterar i att hitta rätt person till rätt plats är det därför av intresse att öka förståelsen för användandet av arbetspsykologiska tester och dess funktion i praktiken, hur andra faktorer påverkar validiteten samt betydelsen av en kontextuell förståelse.

1.3 Problemformulering

Hur fungerar arbetspsykologiska tester som urvalsmetod i rekryteringsprocessen?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få en större förståelse över hur den rationella urvalsmetoden arbetspsykologiska tester används som ett verktyg i rekryteringsprocessen. Genom att anlägga ett perspektiv som belyser komplexiteten i både beslut och människan avser uppsatsen att ifrågasätta hur metoden fungerar i det praktiska rekryteringsarbetet.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Detta avsnitt avser att ge en överblick över rekryteringsprocessen som helhet för att sedan gå in djupare i den del av processen som uppsatsen fokuserar på - arbetspsykologiska tester. Inledningskapitlet introducerade urvalsmetoden ur ett rationellt perspektiv och i detta kapitlet presenteras en egendesignad modell. Avslutningsvis presenteras ett teoretiskt perspektiv som ifrågasätter opartiskheten i urvalsmetoden.

2.1 Definition av begrepp

För att underlätta för kommande presentation av tidigare forskning och analys definieras här några återkommande begrepp.

- **Kandidat:** En individ som ansökt om en tjänst. Det har ingen betydelse var i rekryteringsprocessen den befinner sig och det kan handla om ansökan till en specifik tjänst eller till ett bemanningsföretag.
- **Testledare:** En individ som arbetar med arbetspsykologiska tester i rekryteringsprocessen och som gör analyser och bedömningar av dem. Individens titel eller befattning har ingen betydelse.
- **Arbetspsykologiska test:** Ett test som mäter personlighet, begåvning, förmågor, färdigheter eller annat som kan tänkas vara relevant för att förstå kandidaters karaktär och framtida arbetsprestation.

2.2 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen kan se något olika ut, men Lindelöw Danielsson (2003) delar vanligtvis upp den i tre faser. I förberedelsefasen identifierar organisationen ett behov. En befattningsbeskrivning och en kravprofil konstrueras utifrån behovet och ligger till grund för jobbbannonsen. Slutligen väljs plattformar för annonsering (Lindelöw Danielsson, 2003). Det är vanligt att stora summor läggs på annonsering vilket kan resultera i en stor urvalskvot att välja kandidater från. Antal sökande är ingen indikation på en positiv urvalskvot, då det är tidskrävande att gallra ut de kandidater som inte är relevanta för tjänsten. Om annonserna istället riktas mot en specifik målgrupp med relevant kompetens blir urvalskvoten mindre men antalet relevanta kandidater blir större (Mabon, 2005).

I sökprocessen, som enligt Lindelöw Danielsson (2003) är den andra fasen, är målet att genom olika urvalsmetoder hitta den mest lämpade kandidaten för tjänsten. Fasen inleds med en grovgallring vilket innebär en snabb bortsortering av kandidater som exempelvis inte uppfyller minimikrav eller har lämnat en ofullständig ansökan. Det är också nödvändigt att genomföra andra gallring, där de mest lämpade kandidaterna går vidare i processen. De kandidater som går vidare kan exempelvis bli inbjudna till en anställningsintervju (Capotondi, 2003). Intervjuer med de noga utvalda kandidaterna fyller två syften, där det ena är att presentera organisationen och det andra är att göra personbedömningar (Mabon, 2005). Det är i den här fasen arbetspsykologiska tester kan förekomma och används vanligtvis som ett komplement till intervjun. Mot slutet av denna process är det lämpligt att jämföra kandidaterna med den uppsatta kravspecifikationen för att sedan erbjuda anställning till den bästa kandidaten (Lindelöw Danielsson, 2003).

Den sista fasen i rekryteringsprocessen enligt Lindelöw Danielsson (2003) är introduktionen, vilken startar när den mest lämpliga kandidaten anställts. I introduktionen, introduceras medarbetaren till organisationen och de nya arbetsuppgifterna.

2.3 Arbetspsykologiska tester

Som tidigare nämnt är arbetspsykologiska tester en urvalsmetod i rekryteringsprocessen. Mabon (2005) menar att testerna ger betydligt mer djupgående information om kandidaterna i en rekryteringsprocess än traditionella urvalsmetoder som exempelvis anställningsintervjuer och referenser. Han menar att olika typer av dessa test kan användas för att förbättra träffsäkerheten i personaladministrativa beslut, då olika tjänster kräver olika kompetenser, begåvningar och personligheter. Arbetsgivare kan välja olika metoder eller kombinationer av metoder för att göra en så realistisk prognos som möjligt om kandidaters framtida prestation (Schmidt & Hunter, 1998). För att tester ska anses pålitliga bör de vara standardiserade. Standardisering säkerställer att testerna mäter samma saker på samma sätt, vilket innebär att resultatet inte ska variera även om testet görs flera gånger på samma kandidat. När testet har en standardisering visar det på att det är konsekvent vilket gör reliabiliteten god (Capotondi, 2003). Ett arbetspsykologiskt test gör det möjligt att välja kandidaten vars egenskapsprofil ligger närmast arbetets kravprofil (Mabon, 2005).

2.3.1. Begåvnings- och färdighetstest

Capotondi (2003) beskriver begåvning som en grundläggande förmåga hos alla människor. Ett begåvningsstest mäter exempelvis en kandidats verbala, numeriska och spatiala förmåga. Att förstå kandidaters förmågor är enligt Capotondi viktigt för att förstå hur de kommer att prestera i arbetet, vilket gör begåvningsstesterna användbara vid rekrytering till alla typer av befattningar. Testerna kan visa på att kandidater kan vara mer begåvade inom vissa områden och sämre inom andra, och genom att fastställa en begåvningsprofil för en viss befattning kan testerna visa vilka kandidater som matchar profilen (Mabon, 2005). Syftet med ett begåvningsstest är, utifrån vad Capotondi (2003) anser, att fånga kandidatens begåvning för att sedan kunna omvandla den till mätbara data, vilket senare används till att mäta framgång i arbete. Även utifrån Schmidt och Hunters (1998) forskning kan det tilläggas att dessa tester har en signifikant högre prognosförmåga än andra metoder då de handlar om att förstå kandidatens mentala förmåga. Färdighetstester, som ibland räknas som en typ av begåvningsstest, används för att testa en kandidats kunskaper eller färdigheter inom ett specifikt område (Lindelöw Danielsson, 2003).

2.3.2 Personlighetstest

Personlighetstester mäter personlighet, attityder och intressen hos kandidater. Enligt Capotondi (2003) är personlighet inte jämförbart på samma sätt som begåvning då människor inte har en generell nivå av det, vilket gör att ett personlighetstest måste utgå ifrån och anpassas efter vilka personlighetsdrag som efterfrågas i den tjänst det rör sig om. Det är rekryteraren som avgör vilka personlighetsdrag som krävs, alltså kvalifikationer i den efterfrågade tjänsten (Capotondi, 2003). Personlighetstest är ofta utformade självskattningsformulär som rör olika sätt att uppleva och bete sig i arbetslivet och kan vara ipsativa eller normativa. Antingen väljer kandidaten ett svar på bekostnad av ett annat eller så får kandidaten välja ett svar på en skala som exempelvis ligger mellan "stämmer" och "stämmer inte" där ett svar inte utesluter det andra (Lindelöw Danielsson, 2003). Mätningar av en kandidats egenskaper har utifrån vad Mabon (2005) påstår en god prognosförmåga och resultatet kan användas för att jämföra skillnader mellan människor och deras beteende. Även Van Den Berg och Feij (1993) understryker vikten av att ta kandidaternas personlighet i beaktning vid rekrytering, då de utifrån femfaktorteorin om personlighet har de visat att olika personlighetsdrag hos människor har olika inverkan på upplevelsen av arbetet. Vidare menar de att förhållandet mellan personlighetsdragen och upplevelsen av arbetet beror på arbetets karaktär och att olika

kombinationer av personlighetsdrag därmed förutspår olika arbetsrelaterade utfall, vilket kan vara viktigt att tänka på vid rekrytering.

2.4 Tre dimensioner av arbetspsykologisk testning

Vi som uppsatsförfattare konstaterar, med bakgrund av problemdiskussionen och den teori som presenterats, att arbetspsykologiska tester som urvalsmetod i rekryteringsprocessen är av intresse ur ett organisatoriskt perspektiv och att "mätsituationen" är av avgörande vikt för testernas funktion gentemot organisationen. Mätsituationen, som är en del av rekryteringsprocessen, utgörs av interaktionen mellan testledare och kandidat. Med testernas funktion menas huruvida testanvändning genererar önskad effekt. Efter sammanställning av empirin har vi kunnat se hur dessa sammanhang samspelar med varandra, och följande modell med tre dimensioner har tagits fram för att tydligt visa hur arbetspsykologiska tester kommer att diskuteras i kommande kapitel. De tre dimensionerna består av organisationen, mätsituationen och funktionen och de kommer nedan att förklaras mer ingående var för sig.



Figur 1. Tre dimensioner av arbetspsykologisk testning (Nordén & Wanner, 2019).

2.4.1 Organisationen

Den organisatoriska dimensionen av arbetspsykologisk testning behandlar huvudsakligen två delar. Det ena är varför organisationen använder arbetspsykologiska tester som en urvalsmetod i rekryteringsprocessen samt vilken påverkan den har på mätsituationen och dess utformande. Den andra är vilka effekter rekryteringen får i organisationen med hjälp av dessa tester.

Med avseende på organisationens arbetsgivarvarumärke påpekar Hausknecht, Day och Thomas (2004) att kandidaters upplevelse av urvalsprocessen är avgörande. De menar att om en kandidat anser sig ha blivit behandlad orättvist och olämpligt under ett urval är sannolikheten stor att jobberbjudandet tackas nej till. Även sannolikheten att den orättvist behandlade kandidaten kommer att rekommendera organisationen till andra, både som arbetsgivare och varumärke, är mycket låg (Hausknecht et al., 2004). Utifrån detta kan det konstateras att en god uppfattning av organisationen som helhet erhålls genom att bemöta arbetssökande på ett professionellt sätt. Det är därför av stor vikt att använda sig av relevanta urvalsmetoder som är anpassade till den unika rekryteringssituationen för att göra en rättvis bedömning (Hausknecht et al., 2004). Att använda arbetspsykologiska tester kan resultera i en positiv uppfattning om att organisationen är modern genom att de använder teknologi på ett aktuellt sätt. Det förklaras genom att människor idag utsätts för tester på internet i större utsträckning än tidigare och är därför vana vid det (Schaap & Visser, 2017).

2.4.2 Mätsituationen

Mätsituationen förekommer i en organisatorisk kontext men behandlas som en dimension för sig. I mätsituationen, som också är en del av rekryteringsprocessen, befinner sig både en testledare och en kandidat. Mätsituationen är interaktionerna som sker mellan dem. För att kunna diskutera hur interaktionen påverkar funktionen behöver beaktning tas till att det finns fler urvalsmetoder än tester och att det finns andra kandidater i samma process.

Oärlighet

Det finns olika åsikter när det kommer till att svara oärligt på arbetspsykologiska tester. Morgeson et al. (2007) konstaterar att det inte går att svara oärligt på begåvning- och färdighetstest eftersom de prövar förmågan att utläsa rätt svar. Personlighetstester däremot har mer öppna svarsalternativ vilket gör det lättare för kandidaterna att utläsa vilket svar som kan vara mest fördelaktigt att välja. Morgeson et al. betonar två faktorer som kan förmå kandidaterna att svara oärligt. Det ena är när det är något stort på ingång, som att få den önskvärda tjänsten, och det andra att de har en dålig självinsikt och därför väljer ett svar som de tror stämmer. Mabon (2005) tillägger att frågorna i testet kommer att besvaras oärligt för att kandidaten vill svara på det sätt som tyder på att de passar för den sökta tjänsten. Detta har lett till en diskussion med varierande åsikter bland forskare. Vissa menar att validiteten är lägre på grund av möjligheten att manipulera resultatet medan andra menar att oärlighet förekommer men inte påverkar testets validitet (Morgeson et al., 2007).

Kandidaternas upplevelse

Oavsett hur väl arbetspsykologiska tester kan mäta den framtida arbetsprestationen menar Hausknecht et al. (2004) att de attityder eller känslor som kandidater upplever kring rekryteringsprocessen också behöver tas i beräkning. Deras undersökning kring kandidaters attityd till arbetspsykologiska tester visar att kandidaterna uppfattar intervjuer, referenser och CV som mer förmånliga urvalsmetoder än tester som mäter personlighet och kognitiva förmågor. När det kommer till kandidaters uppfattning kring tester i relation till bland annat testmotivation, attityder, organisatorisk attraktivitet finns enligt Hausknecht et al. studie måttliga samband. Däremot finns en stark koppling mellan oro eller ångest inför test och den faktiska testprestationen.

Lindelöw Danielsson (2003) poängterar att stor vikt bör fästas vid kandidaternas känsla inför testet, något som Schaap och Visser (2017) instämmer i. De senare menar att kandidaternas attityd och uppfattning mot tester kan påverka testernas validitet. Deras forskning visar på att många kandidater exempelvis upplever att tester är mindre förmånliga för dem än exempelvis intervjuer, vilket resulterar i lägre nivå av engagemang kring testerna. Känslan vid testtillfället kan således påverka utfallet på grund av exempelvis bristande motivation, och i linje med detta poängterar Lindelöw Danielsson (2003) vikten av att ha en återkoppling för att ta reda på hur kandidatens känsla inför testet var, hur både testet och situationen upplevdes. Även Hallén (2005) talar för att kandidater bör få en muntlig återkoppling av resultatet. Återkopplingen syftar till att organisationens ska förtydliga hur resultatet ska användas och hur det tolkas, samt att ge kandidaten möjlighet att bemöta och bekräfta resultatet av testet (Hallén, 2005).

Cook (2009) anser att kandidater som fått coachning eller har tidigare erfarenhet av liknande tester kan få ett bättre resultat än de som genomför ett test för första gången. Det kan bero på att de erfarna kandidaterna exempelvis känner sig lugnare i testsituationen andra gången. Ett annat exempel är att personer som är mer bekanta med teknologi ser mer positivt på webbaserade test och kan då prestera bättre till skillnad mot de som inte är bekanta inom området (Potosky & Bobko, 2004). Cook anser därför att tester ger en falsk känsla av precision (Cook, 2009).

Testledarens påverkan

När det kommer till personlighetstester är det enligt Morgeson et al. (2007) viktigt att som testledare skapa tillit genom att vara transparenta och öppna i processen och från start kommunicera vilka egenskaper som efterfrågas och vilka delar som indikerar detta. Morgeson

et al. (2007) betonar att ett öppet tillmötesgående är en mer etisk och ärlig väg att gå när personligheten ska mätas inför urvalet. Detta förstärker även Capotondi (2003) då han betonar att det är viktigt att ha ett etiskt förhållningssätt så att kandidaten inte kränks eller diskrimineras. Vidare anser Schaap och Visser (2017) att presentationen av instruktionerna kan påverka attityden till testet. Att uppmana till att svara ärligt skapar en mer positiv känsla än att uppmana att inte svara oärligt. Sammantaget kan det utläsas att testledarens bemötande och förhållningssätt inför testerna är av stor vikt, men utöver detta betonar Lindelöw Danielsson (2003) ytterligare en aspekt gällande testledarens påverkan. Hon understryker den centrala betydelsen av att en lämplig utbildad person hanterar testen. Även om individer går utbildning i test användning anses det inte tillräckligt, hon menar på att förutsättningarna för att bedöma test kräver en stabil, mental och självsäker person, vilket inte alltid är fallet.

2.4.3 Funktionen

Funktionen är den dimension som kopplar samman organisationen och mätsituationen eftersom den handlar om hur mätsituationen genererar önskad effekt till organisationen. Funktionen diskuteras utifrån hur väl de arbetspsykologiska testerna uppfyller det syfte i rekryteringsprocessen de är avsedda att fylla.

Capotondi (2003) menar att många anser att prognosförmågan avseende arbetsprestation i personlighetstest är begränsad. För att få ut en realistisk prognos behöver personlighetstestet enligt honom kombineras med andra test som exempelvis begåvningsstest. Testerna förutsätter även att de utförs i ett mycket organiserat sammanhang. Capotondi (2003) menar att det inte finns något test i världen som kan ge ett hundra procentigt prognosvärde. Lindelöw Danielsson (2003) nämner också att det är viktigt att titta på en person när den samverkar i olika situationer för att skapa förståelse för dess egenskaper. Hon menar på att kandidater med säkerhet inte kan visa alla egenskaper genom en enskild arbetssituation, och att endast studera kandidaters tidigare handlingar och egenskaper inte kan förutspå utveckling och potential.

Det finns också kritik riktat mot att mäta personlighet. Lindelöw Danielsson (2003) menar att personlighet är ett icke-standardiserat begrepp då de flesta teoretiker är oense om dess innebörd vilket gör att det inte finns någon standard att utgå från vid tester. Vissa teoretiker anser att personlighet är något som grundläggs tidigt hos människan medan andra anser att det är något som utvecklas och ändras över tid. Som tidigare nämnt anser Lindelöw Danielsson (2003) att människan måste studeras i samverkan med andra och i specifika situationer för att få en uppfattning om personligheten. Författaren menar även på att test som mäter personligheten

utgår de från vinklade teorier. Eftersom alla teorier inte har samma förklaringar till vilka egenskaper som ligger bakom olika personligheter, kan det bli svårt att få ett korrekt testresultat.

2.5 Teoretiskt perspektiv

Utifrån problemdiskussionen har det framhållits att rekryteringsprocessen, såväl som arbetspsykologiska tester som urvalsmetod, kan liknas vid en rationell beslutsprocess. Det processrelationella perspektivet har en annorlunda syn på verkligheten då det sätter människan i fokus, vilket blir intressant att analysera som en motpol till den rationella urvalsmetoden.

2.5.1 Processrelationellt perspektiv

Ur ett processrelationellt synsätt ses inte människan som rationell, utan är en individ som styrs av sin instinkt. Watson (2006) beskriver att grunderna i ett processrelationellt perspektiv utgår ifrån att:

- Individens är i en ständig process i utformandet av sin identitet, människans identitet är ingen fast enhet.
- Människan får förståelse för sin plats i världen samt hur den fungerar genom att förhandla med andra.
- Människan existerar bara i relation med andra och de sociala institutionerna är skapade av pågående mänskliga relationer och interaktioner.

De mänskliga interaktionerna som utgör organisationer uppstår bland annat genom det som Watson (2006) benämner som strategiskt utbyte. Strategiskt utbyte av material och symboliska resurser inträffar mellan individer och andra i deras sociala världar samt mellan organisationer och deras interna och externa beståndsdelar. Det strategiska utbytet handlar om att individer påverkar och formar varandra, vilket också samspelar med den rådande organisationskulturen. Kulturen har en stark påverkan på hur människor beter sig i olika sammanhang och skapar mönster för hur de kommer att agera i specifika situationer. Den definierar vilka värderingar som är bra och dåliga och fungerar därmed som en riktlinje för vilka sätt som är rätt att tänka och bete sig på. När ett problem uppstår så löses det utifrån förutsättningarna i den specifika situationen. Människan lär sig och formas av erfarenheter, förhandlingar och konflikter. Watson menar att utan kulturen, och därmed underlaget för vad som är rätt och fel, skulle människan inte kunna fatta ett enda beslut, vilket skulle resultera i kaos (Watson, 2006).

Watson (2006) menar också att människors rationella förmåga är begränsad. Han förklarar människans begränsade rationalitet på två sätt:

- Endast en liten del av all den kunskap eller information som är potentiellt relevant för en rationell beslutsanalys kan någonsin erhållas hos människan.
- Om all relevant information skulle kunna erhållas skulle det mänskliga sinnet bara klara av att bevara en bråkdel av all information.

Utifrån Watsons (2006) föreställning om att människan är en del av ett samspel med andra, är det svårt att studera individer enskilt. Med bakgrund av det och tanken med begränsad rationalitet kan det utläsas en svårighet med att vara rationell i en beslutsprocess då det finns många faktorer som den mänskliga förmågan inte kan ta del av från det komplexa sammanhang beslutet ska tas i. Watson (2006) menar att beslutsfattande som berör urval av individer, exempelvis rekrytering, tenderar att vara alltför rationella och att de procedurer som används för att på ett effektivt sätt välja ut vilken individ som är bäst lämpad är orealistiska. Utifrån detta synsätt kan beslut inte på ett rationellt sätt grundas i kvantitativa data eftersom känslor och värderingar alltid spelar in. Däremot kan beslut fattas via reflektion, vilket ger utrymme för både känslor och värderingar. Ett mer realistiskt perspektiv vore därmed att se urval som en pågående process av förhandling mellan individ och organisation samt inse att olika urval är mångtydiga på grund av det komplexa sammanhang de sker i (Watson, 2006).

3. METOD

Detta kapitel beskriver hur uppsatsen genom kvalitativ forskningsmetod avser besvara frågeställningen och hur insamling av material sker genom intervju. Vidare presenteras trovärdighet och etiska överväganden kring studien. Kapitlet problematiserar även samtliga metodval löpande samt tar upp hur det empiriska materialet analyseras.

3.1 Metodval

Uppsatsen utforskar och ifrågasätter delar av problemområdet som återfinns i teorin men som inte diskuterats i tidigare studier. En abduktiv forskningsansats innebär en slags växling mellan teoretisk och empirisk reflektion (Alvehus, 2013) där beskrivningar av verkligheten grundar sig i människors upplevelse och tolkning av verkligheten (Bryman & Bell, 2017). En abduktiv ansats har möjliggjort att de första kapitlen kunnat revideras efter sammanställning av det empiriska materialet. Till en början skulle empirin analyseras utifrån både det rationella och det processrelationella perspektivet men efter sammanställning en omstrukturerades upplägget. Den teoretiska referensramen uppdaterades där en del av den tidigare forskningen togs bort och rationaliteten i urvalsmetoden belystes istället redan i inledningen. Det var också i detta skede som modellen med de tre dimensionerna av arbetspsykologisk testning togs fram. Idén om modellen uppkom efter denna sammanställning, då det blev tydligt hur de tre dimensionerna ser ut var för sig samt hur de hänger ihop med varandra. Denna studie kan även användas för att tillbringa nya perspektiv till tidigare forskning och bidra till en större förståelse för arbetspsykologiska tester som urvalsmetod.

Kvalitativ forskningsmetod lägger enligt Bryman och Bell (2017) vikten vid förståelse av verkligheten utifrån hur den tolkas i ett visst sammanhang. Enligt Alvehus (2013) syftar metoden till innebörden och meningen med det fenomen som studeras. En kvantitativ metod däremot lämpar sig bättre för jämförelse av data, föra statistik samt att studera samband i förhållande till hypoteser (Bryman & Bell, 2017). Eftersom denna uppsats, vars syfte är att förbättra förståelsen för samt att undersöka funktionen av arbetspsykologiska tester som urvalsmetod, undersöker ett fenomen utifrån en abduktiv ansats är en kvalitativ forskningsmetod lämplig. Uppsatsen utmanar urvalsmetoden arbetspsykologiska tester och dess funktion och utgår från undersökningens respondenter för att kunna bilda en kontextuell förståelse kring fenomenet. Detta analyseras sedan i relation till tidigare forskning och förklaras ur det processrelationella perspektivet.

3.1.1 Intervju

Genom att välja intervju som metod har vi som författare fått en betydelsefull insyn i respondenternas tankar kring problemområdet. Det finns olika typer av intervjuer som passar olika bra beroende på undersökning. Inom kvalitativ forskning är inte syftet med intervjuer att få svar på specifika utformade frågor, utan snarare att undersöka vad respondenten tycker och tänker kring ett visst tema (Bryman & Bell, 2017) vilket var syftet med att välja metoden. Bryman och Bell (2017) beskriver skillnaden mellan olika typer av intervjuer genom bland annat genom hur öppna de frågorna är som ställs. Med slutna frågor, vilket oftast förekommer i exempelvis kvantitativa enkätundersökningar och strukturerade intervjuer, begränsas svarsalternativen vilket ökar risken att missa viktiga poänger och perspektiv. Utifrån uppsatsens syfte var det intressant att ta del av personliga upplevelser och uppfattningar hos testledare som är experter på ämnet och som använder arbetspsykologiska tester i tjänsten. Genom att använda några organiserade teman och öppna, välformulerade frågor genomfördes intervjuerna med ett semistrukturerat upplägg där frihet till gavs till uppsatsens författare att utforma följdfrågor efter hur respondenterna svarade, för att kunna nå en djupare förståelse. Semistrukturerade intervjuer öppnade dessutom upp för diskussion och samtalsämnen av relevans för att undersöka uppsatsens problemområde, vilket även var en anledning till att det passade bäst för uppsatsen.

Denscombe (2009) menar att den specifika kontext i vilken intervjun äger rum i kombination med den specifika individ som deltar skulle kunna få ett annat utfall i en annan situation. Trots att detta lyfts som en kritik mot intervjumetod kan det ändå konstateras att det i detta fall är intressant att komma i kontakt med de specifika individer som intervjuas och ta del av deras unika uppfattningar om fenomenet som studeras.

3.2 Val av respondenter

Eftersom denna undersökning sker genom en kvalitativ metod var valet av respondenter strategiskt. Alvehus (2013) menar att ett strategiskt urval bör grundas i vilken information som efterfrågas och vem som kan tänkas besitta den. För att kunna besvara uppsatsens frågeställning krävs det att respondenterna är väl insatta i området samt besitter expertkunskap om arbetspsykologiska tester och dess funktion. Dessutom menar Bryman och Bell (2017) att respondenterna kan väljas genom ett målstyrt urval för att se till att de skiljer sig från varandra på olika sätt för att spegla populationen, men också för att säkerställa att respondenterna har en

koppling mellan forskningsfrågan och det fenomen som ska studeras. De som enligt oss som uppsatsförfattare anses besitta expertkunskap inom problemområdet är testledare som dagligen använder arbetspsykologiska tester i tjänsten, vilket är anledningen till att det målstyrda urvalet därför riktat sig mot dem. För att inte riskera att göra ett bekvämlighetsurval, vilket det kan bli om ingen hänsyn tas till olikheter (Bryman & Bell, 2017), valdes respondenter som är verksamma i olika företag utan direkt koppling till varandra. Vi strävade efter en variation hos respondenterna gällande privat och offentlig sektor samt olika yrken och befattningar.

Val av respondenter, som sällan är ett slumpmässigt urval, kan generera i två kritikpunkter. Alvehus (2013) menar att en undersökning inte kan vara objektiv när forskaren själv väljer ut respondenterna på ett strategiskt sätt. Vi anser det dock möjligt att vara objektiv vid ett strategiskt urval, strategiskt betyder inte att vi väljer personer utifrån deras åsikt, utan att vi väljer personer som överhuvudtaget har en åsikt eftersom de besitter kunskap och erfarenhet inom området. Dessutom poängterar Bryman och Bell (2017) att det inte alltid framgår på ett tydligt sätt hur forskaren kommit fram till vem som ska delta. Det senare är kritik som har med transparens att göra och belyser inte endast valet av respondenter, utan berör alla val och tillvägagångssätt i kvalitativ forskning då de överlag tenderar att vara något svävande (Bryman & Bell, 2017).

Inom kvalitativ forskning är det önskvärt att ha tillräckligt många respondenter för att uppnå någon form av empirisk mättnad, men samtidigt inte så många att informationen som samlas in blir överväldigande (Bryman & Bell, 2017). På grund av studiens tidsbegränsning och de utformade kriterierna för respondenterna har antalet valbara respondenter begränsats. Studien riktade in sig på att hålla i sex till åtta intervjuer där resultatet blev åtta respondenter. Åtta respondenter ger enligt oss som uppsatsförfattare tillräckligt material för studiens syfte, både tidsmässigt samt för att uppnå en viss empirisk mättnad. Anledningen till att målsättningen var sex till åtta intervjuer är då det råder många delade meningar kring fenomenets funktion, och därav hade inte det empiriska resultatet förändrats på något större vis av fler intervjuer.

3.3 Trovärdighet

För att säkerställa att uppsatsen ska vara trovärdig och hålla en hög kvalitet tillämpas fyra kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt bekräftelse.

Tillförlitlighet säkerställer att forskningen utförts enligt regler samt att resultatet sedan rapporteras till de som varit delaktiga i undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Den färdiga uppsatsen skickas till respondenterna, vilket säkerställer att tolkningen av åsikter och resonemang är på det sätt som respondenten menat. Detta bidrar även till att det empiriska materialet får en så korrekt tolkning i uppsatsen som möjligt.

Överförbarhet syftar till i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (Bryman & Bell, 2017). I kvalitativ forskning eftersträvas djup snarare än bredd i det empiriska materialet, vilket kan begränsa överförbarheten i denna undersökning. Respondenterna utgår från sina egna unika åsikter och erfarenhet och därför blir undersökningen kontextbunden, men fenomenet i sig finns i många andra kontexter. Eftersom uppsatsen studerar ett känt allmänt fenomen i ett litet sammanhang kan överförbarheten ändå vara god då undersökningen kan generaliseras till andra liknande sammanhang.

De valda respondenterna är testledare för arbetspsykologiska tester inom olika företag och befattningar som använder dessa test som en urvalsmetod, vilket innebär att representativiteten är tillräckligt bra för att kunna bilda en grundlig förståelse för att undersöka funktionen av fenomenet. Däremot är den empiriska generaliserbarheten begränsande för undersökningen då den består av respondenternas egen förståelse och åsikter, och inte utifrån fenomenets beskrivningar (Alvehus, 2013). Den innebär att vi som uppsatsförfattare vid generalisering tydligt motiverar hur och varför generaliseringen görs.

Vi som uppsatsförfattare säkerställer *pålitligheten* genom ett granskande synsätt att det finns en tydlig redogörelsen av alla delar av uppsatsens faser (Bryman & Bell, 2017). Genom att tydliggöra bakgrund och tillvägagångssätt genom uppsatsens delar blir studien pålitlig, där metoden finns tillgänglig för läsaren.

Det sista kriteriet för att uppnå trovärdighet är *bekräftelse*, vilket syftar till att forskaren ska agera i god tro, där forskaren inte medvetet låter personliga värderingar påverka undersökningen. En risk med kvalitativ metod är att undersökningen bygger på forskarens egna uppfattningar och därmed kan bli alltför subjektiv. Det innebär att forskarens intressen kan påverka både genomförandet och tolkningen av resultatet, vilket i sin tur minskar trovärdigheten (Bryman & Bell, 2017). Vi som uppsatsförfattare undersöker funktionen av arbetspsykologiska tester som urvalsmetod utan någon förkunskap eller erfarenhet av dess betydelse i rekryteringsprocessen, vilket innebär att vi från start inte vet huruvida metoden är

relevant och användbar. Dessa förutsättningar ger oss som uppsatsförfattare en stor möjlighet att vara objektiva i undersökningen.

3.4 Etiska överväganden

För att respektera våra respondenter har hänsyn tagits till de etiska faktorer som ingår i individskyddskravets fyra krav på forskning.

Genom att förhålla oss till *informationskravet* som innebär att informera de medverkande om undersökningens syfte (Vetenskapsrådet, 2002) informerades respondenterna tydligt före intervjuerna om uppsatsen och dess syfte. Det är även viktigt att informera respondenterna om att undersökningen är frivillig att delta i och att de har all rätt att avbryta sin medverkan om så önskas (Vetenskapsrådet, 2002).

Samtyckeskravet innebär att de som medverkar i undersökningen ska lämna sitt samtycke, och ha rätt till att avbryta medverkan utan att få negativa konsekvenser (Vetenskapsrådet, 2002). Intervjuerna genomfördes inte utan ett tydligt samtycke från de som vill delta, vilket säkerställdes en sista gång innan intervjun genomfördes.

Hänsyn tas även till *konfidentialitetskravet* genom att med försiktighet använda deltagarnas personuppgifter och se till att inte obehöriga får del av det. Konfidentialitetskravet innebär också att om så önskas ska en tystnadsplikt avtalas för att utomstående inte ska kunna identifiera de undersökta personerna (Vetenskapsrådet, 2002). Respondenterna informerades tydligt om att de är anonyma i studien där deras personuppgifter endast är känt av oss uppsatsförfattare. Det är inte heller relevant vilka specifika tester som används, utan vilken typ av test som används, vilket är vad vi kommer benämna i uppsatsen.

Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som insamlats i undersökningens syfte endast får användas för forskningsändamål. Uppgifterna får alltså inte användas till andra syften eller beslut som påverkar deltagaren (Vetenskapsrådet, 2002). Detta informerades även vid intervjun, där all insamlad data och transkribering raderas när studien är sammanställd.

3.5 Empirisk tolkning

Alvehus (2013) menar att kvalitativa undersökningar snarare tolkas än analyseras och handlar därför att dela upp det empiriska materialet i mindre beståndsdelar, och därmed är det viktigt

att vara transparent i hur resonemang förs. Det är också viktigt att vara empirisk känslig. Genom vår abduktiva ansats återvänder vi kontinuerligt till den teoretiska referensramen med jämna mellanrum för att få nya idéer och perspektiv på problemområdet.

3.5.1 Förberedelser

Det första steget i den empiriska analysen är transkribering, vilket innebär att omvandla tal till text (Alvehus 2013). Transkriberingen tenderar att generera ett mycket stort datamaterial som lätt kan bli svårt att hantera, vilket är vanligt i en kvalitativ analys (Bryman & Bell, 2017). På grund av den stora mängden datamaterial är det därför av yttersta vikt att ha en genomgående transparens i analysen för att läsaren ska få full förståelse för resonemang och slutsatser. När transkribering gjorts är nästa steg i den empiriska analysen är att skapa förtrogenhet genom att läsa igenom materialet flera gånger för att få en djup förståelse för vad den betyder (Alvehus, 2013).

3.5.2 Sortera, reducera och argumentera

Efter förberedelserna det är det relevant med tematisering, att sortera in materialet i olika kategorier för vad som är viktigt, vad som hänger ihop med vad och dylikt. Genom att göra detta skapas en struktur på det insamlade materialet, men även för att kunna hantera den stora mängden material (Alvehus, 2013). Att på ett systematiskt sätt sortera bort irrelevant material har underlättat för oss som uppsatsförfattare, då åtta intervjuer genererat mycket material blev sorteringen utifrån vad som är relevant till uppsatsen syfte lättare att hantera.

Materialet ska sedan reduceras för att det ska kunna användas på ett kraftfullt sätt. Alvehus poängterar att redueringen inte ska göras för hårt då viktiga paradoxer och motsägelser kan försvinna (Alvehus, 2013). Då vi är två uppsatsförfattare drar vi fördel genom att båda läser igenom materialet och får olika uppfattningar som sedan diskuteras informellt och resulterar i en mer nyanserad analys. Detta är även fördelaktigt för redueringen då det säkerställer att viktig information inte sållas bort samt att det empiriska materialet blir mer rättvisande, vilket förespråkas av Alvehus (2013). Ytterligare en risk med att endast redovisa delar som är relevanta är att den kvalitativa datan tas ur sin kontext och att betydelsen av ett citat eller del av intervju förändras (Denscombe, 2009). Den sista delen blir argumentation, vilket belyser olika aspekter av fenomenet och hur det förhåller sig till teorin (Alvehus, 2013). Då uppsatsen berör fenomenet arbetspsykologiska tester och dess funktion syftar det empiriska materialet till att presentera för- och nackdelar som sedan diskuteras ihop där samband sedan belyses.

I figur 1 illustreras tre dimensioner av arbetspsykologisk testning som sedan presenteras var och en för sig utifrån tidigare forskning. Samma upplägg gäller för presentationen av det empiriska materialet som reduceras till ännu mindre beståndsdelar.

3.5.3 Analysmetod

Analysen ligger efter det empiriska avsnittet vilket är stället där uppsatsens teoretiska referensram möter det empiriska materialet. Det är i analysen som vi uppsatsförfattare betonar viktiga poänger med fenomenet utifrån tidigare forskning och de valda teorierna (Alvehus 2013). Utöver detta väcker analysen intressanta aspekter utifrån det insamlade materialet. I analysen ställs ytterligare frågor som är självständiga och teoretiskt välgrundade, för att få en utförlig och detaljerad analys av det studerade fenomenet, vilket förespråkas av Alvehus (2013). Utifrån uppsatsens syfte kommer funktionen av arbetspsykologiska tester att delas in i två olika delar, organisationens och mätsituationens funktion. Både organisationens och mätsituationens funktion är utformade på likvärdiga sätt där det empiriska materialet först analyseras utifrån den tidigare forskningen. Sedan analyseras det empiriska resultatet utifrån det processrelationella perspektivet som belyser komplexiteten i den rationella urvalsmetoden.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet. Då materialet grundar sig i semistrukturerade intervjuer med de valda respondenterna är det inte relevant att redovisa allt insamlat material. Istället presenteras sammanfattningar och representationer av de olika respondenternas erfarenheter och åsikter utifrån uppsatsens syfte.

4.1 Överblick

För att undersöka hur arbetspsykologiska tester fungerar i praktiken, syftet samt hur validiteten ser ut har vi valt respondenter som vi anser vara experter på området, de personer som arbetar med dessa tester dagligen. Varför vi lägger fokus på de enskilda respondenterna och inte företagen de arbetar på är då företaget med stor sannolikhet förespråkar testanvändning, då de använder sig utav dem. Vi ville istället komma åt de personliga åsikterna och ta hänsyn till att respondenternas erfarenhet kan sträcka sig längre än den organisation där de är idag.

4.1.1 Tabell

Tabellen nedan ger en överblick över respondenterna.

	Nuvarande titel	Personlighetstest	Begåvnigstest	Färdighetstest	Erfarenhet (år)	Tester före/efter intervju
Respondent 1	Enhetschef på rekryteringsavdelningen	X	X		3	Före
Respondent 2	Kandidatansvarig och rekryteringskonsult	X	X		1	Efter
Respondent 3	HR-specialist med fokus på rekrytering	X	X	X	3	Före
Respondent 4	HR-specialist med fokus på rekrytering	X	X	X	2	Före
Respondent 5	HR-strateg	X	X	X	12	Efter
Respondent 6	Enhetschef rekrytering	X	X		7	Före
Respondent 7	Rekryteringskonsult	X	X		12	Efter
Respondent 8	Rekryteringskonsult		X		1	Efter

Tabell 1. Överblick över respondenterna.

Samtliga respondenter använder begåvningsstest, och majoriteten även personlighetstest. Färdighetstest är det endast tre respondenter som använder. Befattningarna har ingen betydelse i uppsatsen, men presenteras för att visa på variationen vilka som kan vara testledare. Totalt baseras studien på 41 års erfarenhet av tester men de individuella erfarenheterna är väldigt olika långa. Samtliga respondenter har en intervju i rekryteringsprocessen men det skiljer sig om den sker före eller efter testförfarandet. Vidare nämns en del respondenter i uppsatsen, varav de står presenterade i tabellen för att skilja dem åt.

4.1.2 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen börjar för samtliga respondenter med upprättande av en kravprofil utifrån vad företaget behöver, vad tjänsten innebär samt vad som krävs och önskas av den som anställs. Några av respondenterna jobbar med annonsering och några jobbar med att aktivt söka kandidater.

Samtliga respondenter använder sig av både intervjuer och arbetspsykologiska tester. Testerna spelar för vissa en avgörande roll i processen medan de för andra används som ett stöd. Ingen av respondenterna anser att en rekrytering bör ske enbart utifrån arbetspsykologiska tester, utan menar att det fysiska mötet och den mänskliga kontakten vid en intervju är mycket viktig. För några är det viktigare med tester i början av rekryteringsprocessen och för några är det viktigare i slutet.

Testerna genomförs via dator och skickas via mail till kandidaterna så att de får göra dem i en lugn och ostörd miljö. Dock har en respondent organiserade möten för testgenomförande. Personlighetstesterna är hos samtliga någon form av självskattningsformulär, där resultatet sammanställs utifrån fem grundegenskaper eller sätts i relation till förutbestämda profiler. Inför att personlighetstesterna genomförs blir kandidaterna uppmanade att svara ärligt och instruerade att det inte finns något rätt eller fel. Direkt efter att testerna, oavsett typ, avslutats får kandidaterna ett resultat skickat till sig, och det finns möjlighet för dem att höra av sig till en ansvarig rekryterare om så önskas.

När det kommer till hur testerna bör användas som beslutsunderlag råder delade meningar hos respondenterna men i grunden handlar det för samtliga om att de kandidater som matchar bäst med kravprofilen går vidare i processen.

4.1.3 Syftet med tester

Arbetspsykologiska tester i generell mening bidrar enligt respondenterna till någon form av objektivitet och kvalitetssäkring. För vissa handlar det om att minimera diskriminering, fördomar samt att komma ifrån stereotyper. Några menar även att testerna ger alla sökande samma förutsättningar och därmed är en mer rättvis urvalsmetod.

"... jag kan ju inte se sätt som är bättre rent etiskt än att du får ett test där det inte spelar någon roll vad du har för ålder eller kön, utan det spelar roll vad du faktiskt kan prestera och vad du har för kompetens"

- Respondent 6

Respondent 1 betonar att ett ytterligare syfte med tester är att det minimerar risken att göra bedömningar på magkänslan och därmed fatta sämre beslut. Testerna ger möjlighet att få se andra egenskaper hos kandidaterna som undanhålls under intervjun av rekryterarens positiva magkänsla, vilket beskrivs i citatet:

"Jag personligen tycker ju inte om trevliga människor i intervjusammanhang. Det är väldigt lätt att bli charmad av dem. Jag raljerar ju gärna kring det där. Men det är jättelätt att bli charmad av en trevlig människa. Som är vältalig, säger bra saker, har nära till skratt och glimten i ögat... jättelätt. Det är inte alltid det blir bra kan jag säga då"

- Respondent 5

4.2 Organisation

4.2.1 Förutspå arbetsprestation

... det är inget svårt att anställa någon - det är busenkelt, det svåra är att få folk att lyckas"

- Respondent 5

Vissa kandidater anser att högre begåvning ökar sannolikheten att personen klarar sig i arbetet och gör ett bra jobb. Andra menar dock att den som fått högsta poäng på alla tester inte är den bästa för tjänsten. Respondent 5 lyfter att en bra kravprofil kan bidra till att förstå vilka delar som går att anpassa efter kandidatens behov och tester skapar i sin tur förståelse för vilka egenskaper som organisationen kan behöva anpassa sig efter. Flera av respondenterna menar att testerna även kan säga något om en kandidats potential och det kan vara en grund att anställa någon på, trots att den kanske inte har den kompetens som ursprungligen efterfrågades.

4.2.2 Kostnad

Ett rekryteringsbeslut kan enligt respondenterna även komma att bli en kostnadsfråga då det blir tydligt vad det kommer att kosta organisationen att anställa en viss kandidat. Respondent 5 exemplifierar att om en person med hög begåvning och låg erfarenhet anställs kommer det att kosta att lära upp kandidaten jämfört med om de anställer en kandidat med hög erfarenhet och låg begåvning.

En annan kostnadsaspekt som framförs är kostnaden för rekryteringsprocessen. Exempelvis menar respondent 6 att intervjuer är en dyr metod i både tid och pengar, medan tester innebär en lägre kostnad och en högre validitet.

4.3 Mätsituationen

4.3.1 När i processen

När det kommer till när i rekryteringsprocessen testerna används blir spridningen bland respondenternas åsikter tydlig. Spridningen manifesteras nedan.

- **Tidigt i processen**

Respondent 1, 3, 4 och 6 använder tester tidigt i processen. Respondent 1 menar att värdet av testerna är som störst när de genomförs tidigt i rekryteringsprocessen och att traditionellt testas enbart de sista två-tre kandidaterna, vilket tar bort testets värde. Detta framhävs i citatet nedan.

“Och så sitter man bara och letar bekräftelse på det jag har sett i testresultatet för att förstärka min bias på personen. Då är du inte öppen för testet. Så egentligen, ju tidigare du gör testet i processen, ju mer värde har du ut av det.”

- Respondent 1

Några av respondenterna menar att om de genomförs senare finns det en risk att bli färgad av den bild som skapats under intervjun och att tilliten till testresultatet försvagas. Genom att ha testerna före intervjun menar respondenterna att bedömningen blir objektiv redan från start. Testerna bör enligt Respondent 3 därför användas tidigt i processen för att underlätta för rekryteraren att frångå en eventuell stereotypisk bild och ge alla sökande samma förutsättningar. Respondent 6 argumenterar vidare med att testerna kartlägger kompetenser, och om en kandidat inte besitter efterfrågad kompetens ska den inte gå vidare i processen från första urvalet.

- **Sent i processen**

Respondent 2, 5, 7 och 8 genomför testerna efter första intervjun, då de anser att det ger mer värde att endast testa när det är färre kandidater kvar. Respondenterna använder testresultaten som ett diskussionsunderlag för nästa intervju, och menar då att det inte ger något värde att testa alla kandidater för testandets skull. De menar att testresultaten i sig inte är avgörande eller sållar bort kandidater som inte klarar testerna, utan används istället för att få en helhetsbild av kandidaten som i ett senare skede utgör beslutsunderlaget.

“Du får en bekräftelse på att det du har tänkt och trott är rätt, vilket gör att du oftast [...] blir säkrare i ditt beslut.”

- Respondent 7

4.3.2 Återkoppling

Återkoppling av tester kan utifrån det insamlade materialet huvudsakligen innebära två olika saker. Det ena är att kandidaten får reda på sitt resultat direkt när testet är färdigt och det andra är att resultatet diskuteras muntligt för att öka förståelsen för hur kandidaten har svarat och

varför. Alla respondenter uppger att de har återkoppling av något slag men det råder delade meningar om hur det bör gå till.

Vid begåvnings- och färdighetstester får kandidaten reda på sitt resultat direkt men ingen muntlig återkoppling görs kring dessa. Därför kommer följande avsnitt endast avse återkoppling vid personlighetstester.

- **Muntlig återkoppling behövs för att förstå testresultatet**

Respondent 2, 5 och 7 jobbar alltid med en muntlig återkoppling. De menar att anledningen till att återkopplingen sker på detta sätt är för att det ger kandidaten möjlighet att reflektera över sina svar samt att känna efter hur de upplever att resultatet stämmer överens med hur de ser på sig själva. Dessutom anser respondenterna att återkopplingen har som funktion att sätta resultatet i ett sammanhang. Kandidaten ska kunna förklara varför de skattat sig själva som de gjort samt exemplifiera sina egenskaper i konkreta situationer, vilket respondent 5 betonar:

“Så att där blir ju intervjun vid återkopplingen ganska viktig då så att man inte säger att ‘en sju på strukturerad, perfekt, den tar vi in’. Det ger ju ingenting, utan vi måste få ett exempel som verifierar hur man gör, för jag är intresserad av hur personen ser på sig själv kring det här med struktur.”

-Respondent 5

- **Resultatet bör tala för sig självt**

Respondent 1, 3, 4 och 6 jobbar inte aktivt med muntlig återkoppling men testresultatet skickas ut till kandidaterna när de genomfört testerna. Varför resultatet enligt dem är en tillräcklig återkoppling beror bland annat på att tiden och möjligheten att ge muntlig återkoppling är begränsad då det är många kandidater som genomför tester. Vidare menar respondent 6 att testleverantörerna själva har utformat återkopplingen på ett optimalt sätt, vilket gör att en muntlig återkoppling riskerar att inte bli lika bra. Dessutom har kandidaten under en muntlig återkoppling möjlighet att berätta saker om sig själv som sedan blir svårt att bortse ifrån, något som betonas ytterligare i detta citat:

”Och då har validiteten för testet, testresultatet där det till exempel sades att du var introvert, då har det sänkts genom att jag då har hört massa andra saker ifrån dig vad gäller det här.”

- Respondent 6

Utifrån detta kan två samband belysas. Av de fyra respondenter som genomför testerna före intervjun arbetar ingen av dem aktivt med muntlig återkoppling. Av de tre respondenter som genomför personlighetstesterna efter någon form av första intervju erbjuder alla muntlig återkoppling. Sambandet presenteras i följande tabell. Notera att respondent 8 inte använder sig av personlighetstester och presenteras därför inte i tabellen.

	Ingen muntlig återkoppling	Muntlig återkoppling
Test innan första intervju	1,3,4,6	
Test efter första intervju		2,5,7

Tabell 2. Samband mellan återkoppling och teststillfälle.

4.3.3 Örlighet

Den generella logiska förmågan hos kandidaterna, som mäts i begåvningsstester, är enligt Respondent 3 medfödd och går inte att träna upp. I personlighetstester däremot, menar majoriteten av respondenterna att örlighet kan förekomma men testerna kan vara utformade för att motverka detta och har därför en hög validitet.

”... Det är inte framgångsrikt att försöka påverka testresultatet, det gäller att försöka undvika det”

- Respondent 1

Kontrollfunktioner och underliggande dimensioner i testet anses av respondenterna göra det svårt att svara örligt. De förklarar att personlighetstesterna har flera olika kontrollfrågor som ger en indikation på hur konsekvent kandidaten har varit i sina svar. För vissa av respondenterna syns detta i en konsekvensskala, där en hög siffra på skalan innebär att en kandidat har varit konsekvent, medan en låg siffra indikerar att den inte svarat utefter sig själv. Angående detta

lyfter Respondent 1 följande resonemang. En låg siffra på konsekvensskalan behöver dock inte innebära att en kandidat har varit oärlig, utan kan snarare säga något om självkännedomen. Om testresultatet inte stämmer överens med hur kandidaten verkar vara kan det vara ett tecken på låg eftertänksamhet eller oförmåga att se de egna bristerna. Vissa av respondenterna kompletterar därför testerna med en kompetensbaserad djupintervju för att synliggöra detta.

Respondent 4 poängterar att det går att vinkla sina svar i alla delar av rekryteringsprocessen. De egenskaper som efterfrågas i tjänsten lyfts medvetet fram i CV, personligt brev och under intervju.

“När man kommer på intervju, alla kommer ju och är grymma på allt och jag förstår det, det är ju det intrycket man vill ge. Jag vill ju bara berätta det som jag är duktig på. [...] Det är ingen jag träffar som är konflikträdd.”

- Respondent 2

Utöver citatet anser respondenten att testerna upptäcker fler egenskaper hos kandidater som kanske inte kommit fram under andra urvalsmetoder.

4.3.4 Kandidaternas förutsättningar

Vid genomförandet av arbetspsykologiska test kan förutsättningarna se olika ut och hur mycket det påverkar resultatet finns det varierande åsikter om hos respondenterna. Dessa presenteras nedan.

- Några menar att resultatet kan variera beroende på om kandidaten har en dålig dag, känner stress eller irritation. Respondent 5 menar att forskningen säger att sådana faktorer inte ska påverka resultatet, men att hen träffat tillräckligt med människor för att anse att det kan göra det.
- Respondent 3 menar att utomstående faktorer inte påverkar resultatet markant. Om kandidaten exempelvis har en dålig dag, fått för lite sömn och befinner sig i en stressig miljö kommer resultatet inte att bli väldigt annorlunda än när förutsättningarna är bättre. Respondenten exemplifierar att kandidaten på en skala 1 - 9 inte kan gå från en tvåa till en sju, utan snarare från en tvåa till en trea.

Några av respondenterna menar att det finns en risk att en kandidat faller bort på grund av nervositet, men att den risken inte är större än i andra delar av rekryteringsprocessen.

"Många är nervösa när de gör tester, men man kan vara nervös under en intervju också och när man skickar in en ansökan, vi kan ju inte hela tiden göra att folk får skicka in tre ansökningar, ha tre intervjuer och göra testerna tre gånger ifall man är nervös, det är inte rimligt"

- Respondent 6

Ytterligare en aspekt som påverkar hur kandidaten svarar betonas av Respondent 3. Den nuvarande tillvaron kommer att vara utgångspunkten i kandidatens svar, vilket innebär att det som kandidaten saknar i sin nuvarande situation är det som kommer att upplevas som extra viktigt. Därför menar respondenten att testresultatet kan bli något annorlunda vid ett annat tillfälle om tillvaron förändrats.

4.3.5 Rekryterarens förutsättningar

Samtliga respondenter menar att certifiering är ett krav för att få använda arbetspsykologiska tester i rekryteringssammanhang, vilket erhålls genom utbildning av testleverantörer. Trots obligatoriska utbildningar finns det enligt respondent 1 personer som inte bör använda test:

"Man kan väl säga så här att man borde kanske få genomföra tester för att få göra tester."

- Respondent 1

Detta förklaras vidare av respondenten som menar att det finns personer som litar blint på forskningen bakom testet och menar på att de vet exakt hur kandidaten är utifrån testresultatet. Vissa respondenter menar att trots testernas höga validitet säger resultatet inte allt, utan endast en del.

Vid en volymrekrytering menar Respondent 1 att bedömningen kan bli annorlunda i en CV-granskning då rekryteraren kan bli trött och låter sig påverkas av fotografier och dylikt, något som kanske inte hade skett i början när de var pigga.

4.4 Funktionen

Syftet med testerna är tydligt men när frågan om vilka utmaningar med funktionen som finns uppenbarar sig många åsikter. En utmaning med att använda tester, som lyfts i det insamlade materialet, är att potentiella kandidater kan falla bort på grund av tidsbrist eller för att de aktivt avstår från att göra testet på grund av dålig erfarenhet.

"I testerna får man inte fram värderingar och de bitarna på det sättet, det är inte säkert att den personen stämmer överens med kulturen i den organisationen den ska in i"

- Respondent 5

Förutom att testet inte mäter värderingar mäts inte heller tidigare erfarenhet och kunskaper inom specifika områden, vilket enligt respondenterna kan vara viktigt för tjänsten. Vissa respondenter menar därför att denna utmaning gör intervjun oersättlig. En annan utmaning är enligt Respondent 6 att det finns en övertro på tester, att personlighetstester inte ska ta stort utrymme, medan kognitiva tester ska det. Respondent 8 menar att en till utmaning är att kunna se resultatet utan att blanda in känslor och upplevelser från det personliga mötet.

Utifrån från det empiriska materialet kan det utläsas att HR oftast inte tar anställningsbeslutet själva, utan fungerar mer som en stödfunktion till rekryterande chef och de som jobbar i rekryteringsföretag överlåter beslutet till kund. En utmaning som Respondent 6 upplever utifrån det är att det kan vara svårt att kommunicera ut testernas nytta till organisation och de som fattar beslutet. Vad som anses svårt är att de läst någon artikel om ett annat test och därför får en sämre uppfattning av andra test.

De respondenter som lägger mycket tid på att söka kandidater menar att de måste ha ett personligt möte innan de använder tester. Eftersom de upplever att det svårt att få tag på efterfrågade kompetenser behöver de först sälja in företaget innan de kan börja göra bedömningar av personen.

“Jag anser att du måste prata med personen. Av respekt. För att det är så ont om personer idag, jag måste bygga mitt nätverk, jag måste knyta duktiga kompetenser till mig. Om jag skickar ut, börjar skicka ut sånt högt och lågt, då har jag ingen personlig relation.”

- Respondent 7

4.5 Sammanfattning

Organisationen

Syftet med arbetspsykologiska tester är att bidra med ökad objektivitet i processen för att ta reda på vilka kompetenser, förmågor och egenskaper kandidater besitter, samt att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. Genom att försöka förutsäga arbetsprestation samt mäta hur väl kandidater matchar kravprofilen kan testerna även hjälpa till att synliggöra vilka finansiella resurser olika kandidater behöver för att klara sig i tjänsten. Ur ett organisatoriskt perspektiv är kostnad en fråga att ta hänsyn till vid rekrytering och arbetspsykologiska tester kan underlätta för organisationen att välja kandidat utefter ekonomiska förutsättningar.

Mätsituationen

Två skilda argument framträder gällande när i processen testerna bör användas. Det ena är att ju tidigare, desto mer värdefullt och objektivt och det andra är att ju senare, desto mer kvalitet då det är lättare att föra en bra dialog kring testet med kandidaterna när de är färre. Ett samband mellan muntlig återkoppling och när i processen testerna används kan utläsas. Trots att det råder delade meningar bland respondenterna huruvida testerna ska komma före eller efter intervjun är de alla överens om att en mänsklig kontakt måste ske.

Hur tungt testresultaten väger in vid val av kandidat beror på en mängd olika faktorer, vilka beskrivits i detta kapitel. De respondenter som inte har muntlig återkoppling efter testerna gallrar ut kandidater utifrån testresultatet i sig, medan de som har en muntlig återkoppling väger in samtalet med kandidaten innan de fattar sitt beslut för vilka som går vidare i processen.

Oärlighet hos kandidaterna förekommer men testerna är utformade för att synliggöra detta genom olika indikationer. Åsikterna varierar kring vilken påverkan kandidaternas förutsättningar har på testresultatet och några av respondenterna poängterar att risken för oärlighet, nervositet eller andra påverkningsbara förutsättningar kan förekomma i alla delar av rekryteringsprocessen.

När det kommer till testledarens förutsättningar lyfts det att exempelvis trötthet kan påverka bedömningar av kandidater. Samtliga respondenter uppger att de har den certifiering som krävs för att få vara testledare.

Funktionen

En del utmaningar kring hur testerna bör fungera, och vad respondenterna anser begränsa funktionen har lyfts i detta kapitel och kommer att diskuteras vidare i nästa kapitel.

5. ANALYS & DISKUSSION

Utifrån det empiriska materialet som presenterades i föregående kapitel avser detta kapitel analysera materialet utifrån den teoretiska referensramen samt diskutera funktionen av arbetspsykologiska tester utifrån ett processrelationellt perspektiv.

5.1 Organisatorisk funktion

Personalomsättning är kostsamt (Johansson & Johrén, 2017) vilket gör att rekrytering på en organisatorisk nivå handlar om att skapa värde till så låg kostnad som möjligt. Utifrån det empiriska materialet kan arbetspsykologiska tester bland annat ge indikationer på hur lång och kostsam en inlärningsprocess kommer att bli. Lindelöw Danielsson (2003) uttrycker att om man endast ser till en persons tidigare erfarenheter kan inte utveckling och potential förutspås. Ur det empiriska materialet framkommer det att begåvningsstest används för att testa just detta. Det visar på att olika nivåer av begåvning och erfarenhet kommer att innebära olika kostnad och i slutändan kan det därför komma att handla om vilka finansiella möjligheter organisationen har när rekryteringsbeslutet ska tas.

Ytterligare en kostnadsfråga handlar om de kostnader som uppstår för olika urvalsmetoder. Intervjuer som enligt Mabon (2005) är en vanligt förekommande metod uppfattas av några respondenter som dyr i både tid och pengar. Några av respondenterna förespråkar arbetspsykologiska tester då de har en lägre kostnad och dessutom upplevs ha en högre validitet. Därför kan det konstateras utifrån empirin att tester är den metod som ur ett rent kostnadsperspektiv genererar mest nytta när det kommer till att sälla fram kandidater. Eftersom testerna kvantifierar kandidaterna till mätbara enheter blir det lättare att genom ett rationellt beslutsfattande välja den mest lämpade kandidaten. Trots detta använder samtliga respondenter intervju som en komplettering till tester eller som ett ytterligare urvalsverktyg i samma process, då de anser att ett personligt möte är oersättligt. Respondenterna uttrycker att testerna inte säger allt om en kandidat, men menar också, i enighet med Mabon (2005), att tester framhäver egenskaper som inte vanligtvis kommer fram i en intervju. Som Mabon (2005) framhäver ger arbetspsykologiska tester en mer mångsidig bild av kandidatens egenskaper, till skillnad från intervjuer, och är dessutom en billigare metod. Trots detta lyfts det i empirin att värderingar inte är något som går att mäta i ett test, vilket kan vara en motivering till att det personliga mötet uppfattas som oersättligt. Enligt Capotondi (2003) finns det inget test som kan förutspå arbetsprestation till ett 100-procentigt prognosvärde och även om testerna ger en mer mångsidig

bild så räcker det inte till. Detta påpekar Lindelöw Danielsson (2003) som menar att det är viktigt att se en person när den agerar i olika situationer för att kunna skapa förståelse för dess egenskaper. Utifrån det empiriska materialet kan det konstateras att ett framträdande resultat gällande testernas förmåga att förutsäga arbetsprestation går i linje med Lindelöw Danielssons påpekande. Testerna kan, förutom att fungera som ett kompletterande verktyg för att få in rätt person i organisationen, även till viss del bidra med att förstå hur organisationen kan ge rätt förutsättningar för individen.

Lindelöw Danielsson (2003) påpekar att det råder delade meningar bland teoretiker kring vilken personlighet som är standard att utgå från vid test, då det finns flera olika. Med det konstaterat är det viktigt att även beslutsfattaren förstår hur resultaten bör tolkas och användas. Det framkommer ur det empiriska materialet att det upplevs svårt att kommunicera ut testernas nytta, alltså vad de fyller för funktion och vad de bidrar med, till de beslutsfattande cheferna, vilket kan bero på att det inte finns något standardiserat begrepp.

5.1.1 Processrelationell syn på organisationen

Watson (2006), som förespråkar det processrelationella perspektivet, menar att urval är en pågående process av förhandling mellan organisation och individ som fortsätter även efter att urvalet gjorts. Utifrån ovanstående analys kan det därmed diskuteras vad en rekrytering egentligen innebär för organisationen. Om olika nivåer av av begåvning och erfarenhet innebär skillnader i finansiell kostnad kan det diskuteras vad en rekrytering innebär i andra icke-finansiella kostnader, som exempelvis påverkan på kultur, motivation och värderingar.

Utifrån analysen i föregående avsnitt väcks frågan vad intervjun fyller för syfte och varför det personliga mötet är så viktigt. Att använda både intervju och tester i urvalsprocessen kan tänkas bidra till ökade kostnader för rekryteringen, om de inte används på det sätt där de separat uppfyller sitt syfte. En förklaring till denna fundering kan vara att det som inte kan utläsas ur testerna istället kan uppfattas i intervjun. Watson (2006) poängterar att beslut inte kan grundas i kvantitativa data eftersom rekryterarens känslor och värderingar alltid spelar in vid ett beslut. Kandidatens personliga värderingar är ett exempel på något som kan vara lättare att uppfatta genom kroppsspråk, attityder och diskussion kring frågorna under ett personligt möte. På så sätt samspelar kandidaten med testledaren, vilket utifrån processrelationellt perspektiv (Watson, 2006) är centralt för att kunna få en mer realistisk bild av kandidaten.

Kultur i en organisation utgör riktlinjer för vilket beteende som är rätt och fel. Dessa riktlinjer grundar sig i organisationens kärnvärderingar (Watson, 2006) och om en kandidats värderingar inte stämmer överens med den befintliga organisationskulturen kan kandidaten ha svårt att komma in i arbetet. Värderingar kan konstateras vara en avgörande faktor för hur kandidaten kommer att fungera i organisationen. De kan vara djupt rotade och därmed svåra att utläsa ur ett självskattningstest. Watson (2006) menar att beslut tas via reflektion, som ger utrymme till både värderingar och känslor. För att uppfatta exempelvis värderingar behövs ett personligt möte, vilket gör att det inte kan uteslutas. Hur viktigt det är att ta hänsyn till värderingar kan även förklaras av Morgeson et al. (2007) som menar att det inte spelar någon roll hur stor begåvning en anställd har om den inte är motiverad. Detta belyser vikten av att ta hänsyn till kulturen då den kan vara betydelsefull för ökad motivation.

Vi som uppsatsförfattare ställer oss också frågan om varför det är så viktigt att undvara känslor i en beslutsprocess. Enligt Watson (2006) existerar människan endast i relation till andra, där sociala institutioner skapas av mänskliga interaktioner och relationer. Organisationer kan förklaras som sociala konstruktioner som byggts upp genom strategiska utbyten mellan olika individer såväl som mellan organisationer och enskilda individer. Då arbetspsykologiska tester genomförs i ett enskilt och avgränsat sammanhang utesluts dessa relationer och interaktioner, vilket utifrån ett processrelationellt perspektiv förklaras med att testerna snarare underminerar än stärker kandidatens identitet. En intervju öppnar upp för mänsklig interaktion där bland annat känslor får utrymme att vara en del av beslutet.

5.2 Mätsituationens funktion

5.2.1 Tester före intervju

Det empiriska resultatet visar att syftet med att ha arbetspsykologiska tester före en första intervju är för att öka nivån av objektivitet i processen genom att koppla bort känslor och åsikter samt sälla bort de kandidater som inte uppfyller kompetenskraven. Det kan dock resoneras kring vilka tester som är lämpliga för att uppfylla det syftet. Enligt Capotondi (2003) är begåvning en grundläggande förmåga som kan förutspå framtida prestation. Dessutom menar Mabon (2005) att en begåvningsprofil gör det tydligt att se vilka krav som finns. Med det konstaterat, om en viss begåvning är ett krav för tjänsten kan kandidater sällas endast utifrån testresultatet. Detta öppnar upp för möjligheten att utifrån ett sakligt underlag välja ut de kandidater som uppfyller kravet, utan att ta hänsyn till andra faktorer som skulle kunna påverka uppfattningen om

underlaget. Det kan exempelvis handla om andra kompetenser eller tidigare erfarenheter. Däremot när det kommer till personlighetstester eller andra tester som kan vara mångtydiga då det inte finns rätt eller fel på samma sätt som i begåvningsstester, kan det bli problematiskt att lita blint på resultatet och därmed avfärda kandidatens syn eller tolkning. Enligt Capotondi (2003) har dessa tester en begränsad prognosförmåga och måste därmed kombineras med andra test eller urvalsmetoder. Mabon (2005) anser att personlighetstest kan används för att jämföra skillnader mellan kandidater och deras beteenden och Lindelöw Danielsson (2003) anser att personlighetstester inte ger ett lika konkret resultat som exempelvis begåvningsstester. Utifrån dessa åsikter kan det konstateras att resultat från personlighetstester inte är lämpliga att sälla utifrån. Ur det empiriska materialet kan det utläsas att det behövs en balans mellan att förlita sig på testresultatet utan att ha en övertro på testet.

Det empiriska materialet visar att tester före intervju inte behöver en muntlig återkoppling då testresultatet i sig är en tillräcklig återkoppling. Respondenterna menar alltså att genom att utesluta en muntlig återkoppling bidrar det till en ökad objektivitet för att kandidaten inte kan prata bort sitt resultat. Detta motsäger Hallén (2005) som menar att återkoppling är viktigt för att kandidaten ska få möjlighet att eventuellt bekräfta och att bemöta resultatet. Med det sagt kan objektiviteten tyckas öka på bekostnad av förståelsen av kandidaten.

Om frågorna i testet tolkas olika av kandidaterna och ingen muntlig återkoppling erbjuds får de ingen möjlighet att förklara hur den tänkt, något som Hallén (2005) tidigare nämnt anser är väsentligt. Utläst ur empiriska materialet finns det inbyggda indikatorer i testet som visar på hur konsekvent kandidaten varit i sina svar. Huruvida detta har med tolkning att göra kan ifrågasättas. Om det exempelvis är få i proportion till den totala mängden sökande som har låg konsekvens kan det vara det troligare att dessa helt enkelt varit inkonsekventa snarare än att frågorna tolkas olika. Med det menas att om det finns ett stort tolkningsutrymme bland frågorna hade det med stor sannolikhet varit fler som fått låg konsekvens på skalan.

5.2.2 Tester efter intervju

Miles och Sadler-Smith (2014) poängterar att det är vanligt att chefer följer sin intuition vid rekrytering och i enighet med några av respondenterna i det empiriska materialet anses arbetspsykologiska tester vara bättre för att minska risken för bedömningar som baseras på intuition och därmed brister i objektivitet. När i rekryteringsprocessen testerna används samt hur de används kan dock utifrån vårt empiriska resultat skilja sig och ha en påverkan på om de verkligen motverkar magkänslbedömningar. Mabon (2005) menar, likt Miles och Sadler-

Smith, att intervjuaren redan efter åtta minuter in i intervjun omedvetet gjort en bedömning av kandidaten. Resterande tid spenderas på att leta bekräftelse på att den bedömningen är rätt. Några respondenter som använder tester före intervju lyfter att om testet istället görs efter finns det en risk att testledaren letar bekräftelse i testresultatet på uppfattningen av kandidaten från intervjun. På så vis menar de att testledaren riskerar att bortse från de testresultat som skiljer sig från den egna uppfattningen. Mabon (2005) menar att tester kan framhäva egenskaper som inte kommer fram under en intervju, och det kan vara en anledning till att testerna enligt de respondenter som har testerna efter en första intervju fungera som ett komplement till intervjun snarare än ett gallringsverktyg. Det ger rekryteraren bredare perspektiv på kandidaten och skapar en helhetsbild som enligt respondenterna skapar större säkerhet i beslut.

Ovanstående konstateranden utgör frågan om i vilken utsträckning tester efter en intervju innebär kvalitetssäkring och ökad objektivitet. Ett antagande för att objektiviteten ska vara så hög som möjligt, är att känslor och upplevelser från det personliga mötet inte bör ha en betydande roll. Utifrån detta kan en ökad objektivitet ifrågasättas när testledaren redan fått en bild av kandidaten från en tidigare intervju. För att upprätthålla den ökade objektiviteten testerna är avsedda att göra krävs det enligt några av respondenterna en balans mellan känslor från intervjun och resultatet i testet, vilket kan antas vara svårt att nå.

5.2.3 Förutsättningar

Det empiriska resultatet visar på att exempelvis en CV-granskning bedöms olika utefter rekryterarens tillstånd. Några av respondenterna anser att ett digitalt urvalsverktyg som inte påverkas av antalet sökande ger alla sökande samma förutsättningar för bedömning. Testresultat visar alltså tydligt och med en ökad objektivitet vilka som uppfyller kraven utan att rekryteraren påverkas av andra faktorer. Dock anser samtliga respondenter att ett personligt möte med kandidaterna krävs och att rekrytering inte kan ske på endast tester. Det har diskuterats hur kandidaterna kan tolka frågorna i testet olika och likaså kan det även ifrågasättas hur testledarens erfarenheter eller uppfattningar påverkar tolkningen av resultatet. Det empiriska materialet visar, i samstämmighet med Lindelöw Danielsson (2003), att alla personer som går utbildningen inte nödvändigtvis passar in i rollen som testledare då det även handlar om personlig lämplighet. Morgeson et al. (2007) poängterar vilken roll testledaren spelar vid testförfarandet, att det är viktigt med tydlig kommunikation, transparens och öppenhet. Utifrån vad som utläses ur det empiriska materialet och tidigare forskning kan det konstateras att

testledare har en större påverkan på funktionen av testerna än vad som lyfts i uppsatsens tidigare forskning.

Det finns till viss del varierade åsikter hos respondenterna när det kommer till yttre faktorer hos kandidater som kan påverka testresultatet, så som stress och nervositet. Dock framkommer det också att denna påverkan inte är större i testsammanhang än i andra metoder. Hausknecht et al. (2004) menar att kandidaters inställning är att andra metoder är mer förmånliga än tester men att det inte gör motivationen märkbart lägre. Däremot menar de att oro kan påverka prestationen, vilket Lindelöw Danielsson (2003) bekräftar med att poängtera att kandidatens känsla inför testet kan påverka utfallet. Respondenterna upplever kandidaters inställning till tester som positiv, men menar att det finns personer som avstår från att göra testet. Det är enligt Schaap och Visser (2017) viktigt att få kandidaterna motiverade till att göra testet eftersom deras attityd och uppfattning påverkar testets validitet. De menar därför att det är viktigt att kommunicera ut nyttan och vad som ska utläsas ur testet till kandidaterna. I tillägg till detta menar Lindelöw Danielsson (2003), i samstämmighet med några av respondenterna, att muntlig återkoppling behövs för att förstå kandidatens upplevelse. Sammanfattningsvis kan det konstateras att det är viktigt, precis som vid andra urvalsmetoder, att kandidaterna får en förståelse för varför testerna används för att bli motiverade och engagerade. Detta kan också vara en nyckel till att inställningen och upplevelsen förbättras i framtiden.

Testerna förutsätter att de utförs i ett mycket organiserat sammanhang (Capotondi, 2003), vilket endast sker hos en av respondenterna. Det kan reflekteras om hur detta påverkar själva resultatet. Enligt det empiriska materialet är det upp till kandidaten var och när testet genomförs, då de får det skickat till sig via mail. Miljön i vilken testet genomförs har enligt respondenterna inte någon större påverkan. Huruvida de har prövat andra upplägg har inte undersökts i studien och blir att därför svårt att studera. Morgeson et al. (2007) menar att kandidater under ett personlighetstest lättare kan utläsa vilket svarsalternativ som anses mest fördelaktigt för tjänsten. Detta är en kontrast gentemot det empiriska resultatet där respondenterna menar att viljan att framhäva efterfrågade egenskaper kan förekomma, men att kontrollfrågorna i testet ger indikationer om när kandidaten säger emot sig själv. Enligt Morgeson et al. (2007) är åsikterna bland forskare kring hur oärlighet påverkar validiteten i tester mycket varierande. I det empiriska materialet råder det enighet kring att det inte går att påverka resultatet utan att det upptäcks av testledarna. Detta kanske kan bero på att det finns en så kallad övertro på testet, som några av respondenterna menar att de ska akta sig för.

5.2.4 Processrelationell syn på mätsituationen

Objektivitet

Tidigare forskning och det empiriska resultatet enas om att arbetspsykologiska tester bidrar till ökad objektivitet i rekryteringsprocessen. En fundering som uppstår är varför det är så önskvärt att sträva efter högre objektivitet och därmed ökad mekanik i rekryteringsprocessen, istället för att fokusera på att öka rekryterarens instinkter vars uppgift i en organisation är att genom sina kunskaper hitta rätt kandidat. Människan har en begränsad rationalitet, alltså att endast en bråkdel av all relevant information som krävs för en sådan rationell beslutsprocess kan erhållas (Watson, 2006). Det är intressant utifrån detta påstående hur rekryteringsprocessen med de olika urvalsmetoderna strävar efter att komma ifrån människans naturliga instinkter, istället för att dra fördel av dem.

Människan ökar förståelsen om världen och dess funktion genom att förhandla med andra (Watson, 2006). Detta kan appliceras i en rekryteringsprocess, där testledaren får en förståelse om kandidaten och dess funktion genom ett personligt möte där förhandlingar och utbyte sker. Utifrån det empiriska materialet kan en slutsats dras om att det snarare är en risk att testledare litar mer på sin egen förmåga än utomstående fakta, i detta fall vad testresultaten säger. Ett antagande utifrån det är att det kan sänka testernas avsedda funktion och snarare kvalitetssäkra testledarens egna intuition, vilket ur ett organisatoriskt perspektiv inte är att förespråka. Under det personliga mötet där en djupintervju sker kan testledaren få fram en del underliggande egenskaper hos kandidaten men då också styras av sina egna instinkter och som ovan nämnt därför anses vara en svag länk i rekryteringsprocessen, då intrycken kan påverka beslutsunderlaget. Utifrån det processrelationella perspektivet kan testledaren istället vara den starka länken för att behålla den mänskliga faktorn i en väldigt rationell process.

Respondenterna menar att testerna säger någonting om kandidaten, att känslor och upplevelser från det personliga mötet varken ska förändra testresultatet eller blir obetydliga i beslutet. Trots det anser några av respondenterna att en intervju krävs för att få en känsla för kandidaten. Det kan tolkas som att hur rationell, objektiv och fördomsfri processen än är så är det ändå viktigt att få en uppfattning om hur människan är i relation till andra, vilket delvis är kärnan i processrelationella perspektivet. Som tidigare nämnt styrs människor av instinkter (Watson, 2006), vilket gör att en personlig upplevelse inte kan bli obetydlig i detta sammanhang. Att helt bortse från sina känslor och upplevelser av en individ anses som tidigare nämnt inte vara möjligt. Det kommer sannolikt alltid att finnas känslor som påverkar hur kandidaten uppfattas

då det ligger i människans natur, vilket då kan bli svårt att bortse från om testresultatet skulle visa motsatsen.

Människan i utveckling

Utifrån ett processrelationellt perspektiv är människans identitet i en ständig utvecklingsprocess vilket gör den svår att kvantifiera. Med det som utgångspunkt kan det argumenteras för att arbetspsykologiska tester inte fyller någon vidare funktion om syftet är att förutsäga arbetsprestation. Om människan är i en ständig utvecklingsprocess och dessutom endast existerar i relation till andra människor (Watson, 2006), hur kan ett digitalt test egentligen säga något av värde om kandidaten i en helt annan kontext än vilken kandidaten ska befinna sig i? Det som karakteriserar en kandidat eller som den framhäver som viktigt i ett specifikt sammanhang, kanske inte alls skulle få samma utrymme i en annan kontext. Ett empiriskt exempel på detta är att kandidaten svarar utifrån sin nuvarande situation.

Människor formas av tidigare erfarenheter vilket gör att de tolkar frågor utifrån sina unika upplevelser (Watson, 2006). Kandidaternas känsla och attityd till testet kan därmed också ha en stor inverkan på testets utfall, vilket även Lindelöw Danielsson (2003) poängterar. Hallén (2005) och Lindelöw Danielsson (2003) såväl som några av respondenterna är därför eniga i att en muntlig återkoppling av testet behövs för att bidra till en större förståelse för kandidaten. Utifrån det empiriska materialet framkommer det att en muntlig återkoppling, om en sådan hålls, sker genom en intervju. Utifrån idén om att människor fungerar i relation till andra, är intervjun ett sätt att se kandidaten samspela med andra människor i ett socialt sammanhang. Dock kan det utifrån detta understrykas att det sociala sammanhang som intervjun skapar inte är representativt för hur kandidaten kommer att agera i den faktiska arbetssituationen. Det kan innebära att varken intervju eller tester är, ur ett processrelationellt perspektiv, de rätta verktygen för att förstå arbetsprestation. För att illustrera detta kan det refereras till Morgeson et al. (2007) som poängterar motivationens inflytande på kandidatens utnyttjande av begåvning samt diskussionen om organisationskultur och värderingar. Idén om att tester eller intervjuer kan förutsäga fullt ut hur väl en kandidat kommer att fungera i den faktiska arbetssituationen kan utifrån ovanstående ifrågasättas.

Personlighetstester

Enligt respondenterna kompletterar en muntlig återkoppling testresultatet genom att kandidaten ges möjlighet att reflektera över sina svar och sätta dem i ett sammanhang. Förutom att människan är en del av ett samspel med andra, är även individers identitet i en ständig utvecklingsprocess (Watson, 2006). Detta faktum innebär att det personlighetstester avser att mäta, kan vara trovärdigt, men bara just för det ögonblick tester sker i. Människor löser problem utifrån förutsättningarna som finns i den specifika situationen (Watson, 2006) vilket förstärker faktumet.

Det framkommer ur det empiriska materialet att de respondenter som använder tester när det endast är ett fåtal kandidater kvar ser testerna som ett viktigt komplement i rekryteringsprocessen och inte som ett gallringsverktyg. Dessa respondenter menar att reflektionerna, intervjun och testresultatet som ett diskussionsunderlag tillsammans utgör en helhetsbild av kandidaten och är därmed beslutsunderlag i ett senare skede. Om testerna används på detta sätt, alltså som ett diskussionsunderlag snarare än något avgörande vid beslut, kan det anses tillräckligt med en kompetensbaserad intervju. I den kompetensbaserade intervjun kan rekryteraren istället ställa liknande frågor som testet gör, utifrån de krav som finns för tjänsten.

6. SLUTSATS

I detta kapitel presenteras slutsatsen kring arbetspsykologiska testers funktion som grundar sig i analysen från föregående kapitel. Dessutom diskuteras studiens praktiska och vetenskapliga bidrag samt förslag till vidare forskning. Kapitlet avslutas med metodreflektioner om kritik mot studien.

6.1 Studiens slutsats

Inledningsvis presenteras uppsatsens syfte och frågeställningen igen, för att få en större förståelse av slutsatsen i relation till dem.

Syftet med uppsatsen är att få en större förståelse över hur den rationella urvalsmetoden arbetspsykologiska tester används som ett verktyg i rekryteringsprocessen. Genom att anlägga ett perspektiv som belyser komplexiteten i både beslut och människan avser uppsatsen att ifrågasätta hur metoden fungerar i det praktiska rekryteringsarbetet.

Hur fungerar arbetspsykologiska tester som urvalsmetod i rekryteringsprocessen?

För att arbetspsykologiska tester ska fylla sin avsedda funktion i rekryteringsprocessen är det viktigt att det finns ett tydligt definierat syfte med att använda dem. Funktionen kan vara olika beroende på syftet. Detta har blivit tydligt i vår uppsats då respondenterna haft liknande syften men skilda tillvägagångssätt gällande när och hur testerna används. Förutom att definiera syftet är det minst lika viktigt att kommunicera ut det till alla involverade i rekryteringsprocessen. Om testernas syfte och funktion är otydligt och inte förstås av alla involverade, finns en risk att de tappar sin funktion oavsett hur syftet lyder.

När syftet är tydligt definierat och den tilltänkta tjänsten har ett tydligt minimikrav som är konkret och mätbart genom begåvningsstest är arbetspsykologiska tester en effektiv och rättvis metod för att sträva mot objektivitet i det första urvalet. Att gallra kandidater på detta sätt liknas vid en rationell beslutsprocess, men om hänsyn tas till att människan är i ständig utveckling och beroende av sitt sammanhang kan metodens funktion ifrågasättas. Personlighetstester är mer mångtydiga där det inte finns ett rätt eller fel. Studien har visat att personlighetstester också används i syfte till öka objektivitet och kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. I vissa processer används de dock som ett diskussionsunderlag trots att syftet är att öka objektivitet, vilket då tappar sin tänkta funktion för att uppfattningen av resultatet kan påverkas. Trots att testerna är

ett tillägg i processen för att försöka öka objektiviteten kanske de, när de inte är ett gallringsverktyg, egentligen används mer för att kvalitetssäkra testledarens egna intuitioner.

Ur ett organisatoriskt perspektiv handlar rekrytering om att hitta rätt människa till rätt sammanhang lika mycket som det handlar om att hitta den mest värdeskapande resursen. Tester kan vara ett hjälpmedel för att få en förståelse för hur kandidatens förutsättningar ser ut. Exempelvis vad kandidaten kommer att kunna bidra med men också vad den kommer att behöva stöd med. För att förutsättningarna ska mötas och kandidaten ska kunna bidra till verksamheten krävs det att den trivs i sammanhanget på arbetsplatsen, något som är väldigt svårt att utläsa ur ett test.

6.2 Studiens bidrag

De avslutande reflektionerna kommer behandla hur studien har bidragit till ett praktiskt och vetenskapligt tillägg. De kommer även diskutera möjliga vidare forskning.

6.2.1 Praktiskt bidrag

Vad studien bidrar med till den praktiska användningen är att den synliggör för- och nackdelar med muntlig återkoppling efter ett test. Praktiker kan dra fördel av detta genom att se över sitt eget tillvägagångssätt samt att se hur andra testledare förhåller sig till fenomenet. Studien bidrar även praktiskt då den betonar funktionens samband med syftet, att det är viktigt för praktiker att se över och definiera syftet för att kunna uppnå den önskade funktionen. Ytterligare är det viktigt att tydligt kommunicera ut syftet med arbetspsykologiska tester till alla berörda i rekryteringsprocessen för att testernas högsta kapacitet ska nås.

6.2.2 Vetenskapligt bidrag

Ett nytt perspektiv kring användandet av arbetspsykologiska tester har uppmärksammats i studien. Forskningen som ligger bakom testerna är utvecklad under väldigt många år, men fokuserar mestadels på kandidaternas upplevelse. Denna studie har kommit i kontakt med testledarna och det har visat sig att utövandet skiljer sig trots att respondenterna använder liknande tester. Studien har uppmärksammat att testledarna har en påverkan på mätsituationen och belyser därför ett område som hittills inte är särskilt omskrivet.

6.2.3 Vidare forskning

Denna studie har undersökt funktionen av arbetspsykologiska tester som en urvalsmetod. Detta har givit många diskussioner om olika aspekter inom området, som med fördel kan diskuteras vidare i framtida forskning. I föregående avsnitt om bidrag lyftes testledarens påverkan, vilket är ett område som bör undersökas närmare. Denna påverkan uppmärksammades även i citatet av Respondent 1 i avsnitt 4.3.5. Att studera detta vidare kan öka förståelsen för testernas funktion och rekryteringsprocessens framgång.

Vikten av objektivitet har varit ett genomgående tema i uppsatsen. Det har tidigare i uppsatsen konstaterats att objektivitet är ett rationellt koncept som problematiserades i analysen utifrån det processrelationella perspektivet. Utifrån detta kan det diskuteras närmare varför det är så viktigt att sträva efter fullständig objektivitet. Vidare forskning kan lyfta fram betydelsen av den mänskliga faktorn i rekryteringsprocessen. Konsekvenserna av en mekanisk och mätbar rekryteringsprocess kan diskuteras utifrån exempelvis kandidatupplevelse, innebörd för organisationen och samhället. Även påverkan av miljön i vilken testet genomförs kan undersökas vidare.

6.3 Kritik mot studien

En kvalitativ intervjustudie lämpade sig bäst för undersökningen och dess syfte. En kvantitativ enkätstudie skulle kanske ge tydligare svar där det blir lättare att upptäcka samband, dock hade svarsalternativen behövt begränsats där viktiga poänger och åsikter hade gått miste om. En del av våra empiriska resultat hade inte kommit fram utan en semistrukturerad intervju som öppnade upp för diskussioner. En fallstudie där fler perspektiv på samma fenomen undersökts hade varit intressant då det troligtvis finns fler åsikter och synpunkter kring arbetspsykologiska testers funktion än vad testledare representerar. Fler perspektiv hade kunnat komma från exempelvis kandidater eller beslutsfattande chefer, men då hade undersökningen fyllt ett annat syfte.

Fördelen med öppna frågor i en semistrukturerad intervju är att svaren blir utförliga och sätts i ett tydligt sammanhang. Det genererar dock mycket material att arbeta igenom, vilket kan vara utmanande. Det är därför viktigt att ha en tydlig bild om vad som ska diskuteras i en intervju och varför. En intervju kan vara mycket intressant och det blir lätt att komma in på andra mindre relevanta sidospår för studien, vilket gör att materialet blir mer omfattande än nödvändigt. Utöver detta är en tydlig struktur för dokumentation viktig för att underlätta arbetet.

7. REFERENSER

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM.
- Capotondi, R. (2003). *Rekrytera själv: allt om hur du rekryterar medarbetare eller håller din konsult i strama tyglar*. Stockholm: Redaktionen Stefan Ekberg AB.
- Cook, M. (2009). *Personnel selection: adding value through people*. (5. ed.) Hoboken, NJ: J. Wiley & Sons.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hallén, N. (2005). *Rekrytera rätt: intervjuteknik och urval*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Hausknecht, J. Day, D. & Thomas, S. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333-342.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, U. & Johrén, A. (2017). *Personalekonomi idag* (3:e uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Kvantitativ metod. (2019). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 13 mars, 2019, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kvantitativ-metod>
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Mabon, H. (2005). *Arbetspsykologisk testning: Om urvalsmetoder i arbetslivet* (2:a uppl.). Stockholm: Psykologiförlaget.

Morgeson, F. Campion, M. Dipboye, R. Hollenbeck, J. Murphy, K. & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3), 683-729. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x>

Miles, A. & Sadler-Smith, E. (2014). "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": The role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43(4), 606-627. doi:10.1108/PR-04-2013-0065

Potosky, D. & Bobko, P. (2004). Selection testing via the internet: Practical considerations and exploratory empirical findings*. *Personnel Psychology*, 57(4), 1003-1034. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00013.x

Objektiv. (2019) I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 29 maj, 2019, från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/objektivitet>

Objektivitet. (2019) I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 29 maj, 2019, från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/objektivitet>

Psykometri. (2019). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 13 mars, 2019, från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/psykometri>

Sahay, P. (2015). The complexity of recruiting. *Strategic Hr Review*, 14(5), 182-187. doi:10.1108/SHR-04-2015-0034

Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & Sahlin, K. (Red.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (ss. 219-243). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781849200387

Schaap, P. & Visser, R. (2017). Job applicants' attitudes towards cognitive ability and personality testing. *Sa Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-11. doi:10.4102/sajhrm.v15i0.877

Schmidt, F. & Hunter, J. (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), 262-274.

Skorstad, E. Schulze, O. & Engen Nilsen, D. (2011). *Rätt person på rätt plats: Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling* (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Sveriges television. (2008, 3 februari). Hård kritik mot personlighetstester. Hämtad 27 februari, 2019, från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/hard-kritik-mot-personlighetstester>

Van Den Berg, P. & Feij, J. (1993). Personality traits and job characteristics as predictors of job experiences. *European Journal of Personality*, 7(5), 337-357.
doi:10.1002/per.2410070505

Vetenskapliga rådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Watson, T.J. (2006). *Organising and managing work: organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. (2. ed.) Harlow: Pearson Longman.

Wolf, A. & Jenkins, A. (2006). Explaining greater test use for selection: The role of HR professionals in a world of expanding regulation. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 193-213. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00008.x

BILAGA 1: MALL OM FÖRFRÅGAN OM DELTAGANDE

Hej!

Vi är två studenter på Högskolan i Skövde som skriver examensarbete på programmet Personal, organisation och ledarskap. Vi undersöker hur arbetspsykologiska tester används i rekryteringsprocessen och hur de fungerar i praktiken. För att få en djupare kunskap om detta vill vi gärna få en inblick i hur du som rekryterare uppfattar dessa test och vilka möjligheter och utmaningar de medför.

Vi vore därför väldigt tacksamma om du skulle kunna tänka dig att ställa upp på en intervju? Uppskattningsvis kommer intervjun att pågå 45–60 minuter, och om så önskas blir du anonym i undersökningen.

Vi ser fram emot att höra från dig!

Med vänliga hälsningar

Astrid Nordén & Louise Wanner

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE

Information

- Syfte med vår uppsats
- Informera om deltagarens rättigheter, forskningsetiska krav
- Anonymitet i uppsatsen
- Fråga om godkännande för inspelning
- Upplägget på intervjun

Generell bakgrund

- Berätta lite kort om ditt dagliga arbete och vad du jobbar med?
- Vilka befattningar/yrken rekryterar du till?
- Hur ser rekryteringsprocessen ut?

Bakgrund om tester

- Vad är din erfarenhet av tester?
- Vilka tester använder du idag?
- Vad krävs för att man ska få använda/utläsa testerna?
- Varför använder ni tester på ert företag?

Användning och genomförande

- Hur är upplägget på testerna?
- På vilket sätt anpassas testerna efter olika tjänster/befattningar?
- Hur ser du på trovärdigheten av testerna, om örlighet och fusk?
- Hur upplever du kandidaternas inställning till tester?
- Har du eller ni någonsin ändrat på hur ni använder testerna?

Utläsning och analys

- Hur bedömer du ett test?
- Hur stor roll har testerna vid ett beslut?
- Hur tänker du kring mätandet av kandidater?
- Hur upplever du att den bild som testerna ger stämmer med den faktiska personen?
- Bilden från testerna i förhållande till bilden under intervju eller andra metoder?
- På vilket sätt är de bättre än andra metoder?
- Vad tycker du att testerna medför för möjligheter?
- Vad tycker du att testerna medför för utmaningar?

BILAGA 3: INDIVIDUELL REFLEKTION ASTRID NORDÉN

Att skriva kandidatuppsats har för min del varit den största utmaningen under hela min tid på högskolan men resulterat flera insikter och nya lärdomar som jag kommer att ta med mig i framtiden.

Att genomföra vetenskapliga studier

Det första jag vill lyfta är faktiskt respekten för kunskap och för vetenskapliga studier i sig. Att genomföra den här studien har krävt mycket tid och engagemang och om jag sätter denna kunskapen i förhållande till all övrig kunskap som jag har fått ta del av under mina tre år på högskolan inser jag att arbetet som ligger bakom det är så otroligt omfattande att det knappt ens går att begripa. Bara att sätta sig in i den uppsjö av metoder, ansatser och tillvägagångssätt som finns har varit en utmaning i sig, och att sedan genomföra undersökningen utifrån lämplig metod har krävt mycket tankeverksamhet, diskussioner och ihärdighet från både mig och min uppsatspartner Louise. Med det sagt är också en av mina lärdomar när det kommer till att genomföra vetenskapliga studier att, trots riktlinjer och normer att förhålla sig till, det inte egentligen finns några rätt eller fel när det kommer till att utforska kunskapsområden. Det viktigaste är att kunna motivera varje val som görs. Något annat jag kommit till insikt kring är vikten av att genom hela processen hålla en distans till ämnet. Det är en balans att fördjupa sig i något utan att utveckla personliga åsikter och värderingar kring det, men jag upplever att detta har fungerat förvånansvärt bra. Att respondenterna i denna studie har haft skilda åsikter och dessutom tydliga argument för dem, tror jag har underlättat för mig att inte börja tycka det ena eller det andra.

Att samarbeta

Det andra jag vill framhäva är det ovärderliga samarbetet med min uppsatspartner samt processen vi haft. Jag och Louise har varit vänner sedan första terminen på Högskolan i Skövde och att göra den här studien tillsammans med Louise har varit lärorikt, utmanande och som sagt - oerhört värdefullt! Till en början hade vi hade svårigheter att komma fram till ett ämne att studera och behövde lite hjälp på traven från vår handledare att lyfta blicken från tunnelseendet. Så fort vi hittade ett ämne som kändes mer handfast och nära än våra ursprungliga förslag blev det både lättare och roligare att ta sig vidare. Utan Louises driv och brinnande intresse för ämnet hade vi aldrig kommit dit vi är idag.

Arbetsfördelningen har enligt min mening varit jämn och vi har kunnat komplettera varandra eftersom vi har olika styrkor, och vi har alltid hjälpts åt att spinna vidare på tankar och att få ned tankarna i text. Vi har dessutom skrivit det mesta tillsammans, vilket visserligen inte varit mest tidseffektivt men däremot gjort att vi båda står bakom nästan all text i uppsatsen. Något som Louise också hjälpt till att utmana mig i är att jag ofta vill göra saker och ting på mitt sätt trots att jag är medveten om att det inte alltid är det bästa. Med det sagt har det därför varit en välbehövlig utmaning att inte alltid hålla med men att bejaka Louises idéer ändå. Jag har också insett att jag ibland behöver pröva en tanke eller idé, snarare än att bara höra den, innan jag förstår hur bra den är. Min upplevelse är att jag och Louise har haft en del skilda åsikter och uppfattningar under processens gång, men att det också varit okej inte alltid hålla med varandra. Att vi har diskuterat fram och tillbaka är nog det som gjort att vi hela tiden kommit framåt i processen och i slutändan varit överens. Avslutningsvis vill jag verkligen ge oss en eloge för är hur disciplinerade vi har varit under hela den här processen, då vi fick tidigt in en bra rutin på att träffas varje dag och därmed alltid har varit i fas med inlämningar och dylikt.

Arbetspsykologiska tester

När det kommer till uppsatsens ämne tar jag i huvudsak med mig två lärdomar. Något som egentligen inte är nytt för denna undersökning men som för min egen del blivit väldigt tydligt och som jag kan applicera på en mängd olika situationer i framtiden, är att det aldrig finns något rätt eller fel utan att det helt beror på vilket perspektiv man ser något ur. Ytterligare en lärdom går tillbaka till den ursprungliga idén som låg till grund för val av uppsatsämne, vilket handlade om att tester är ett förmånligt verktyg för de som inte har någon arbetslivserfarenhet men som är kompetenta och har potential. Det tror jag fortfarande, men jag inser också att jag i början av denna undersökning underskattade vikten av förarbetet i en rekryteringsprocess. Lika viktigt som det är att identifiera vilket eller vilka verktyg som är mest optimala, är det att analysera situationen och identifiera vad som behövs. Därför finns det inte alltid möjlighet att vara öppen för potential, vilket jag inte riktigt reflekterade över till en början.

BILAGA 4: INDIVIDUELL REFLEKTION LOUISE WANNER

Att välja ämne till ett examensarbete tänkte jag skulle vara ganska lätt, då det finns så mycket som är intressant. Trots detta blev det en tuff början på uppsatsen då vi inte riktigt hittade rätt ämne från start. Vi började skriva om ett fenomen inom HR som var alldeles för abstrakt för oss, vilket skapade osäkerhet både i uppsatsskrivandet men också mellan oss som uppsatsförfattare. Efter ett antal diskussioner och omstarter kom vi in på uppsatsens aktuella ämne, arbetspsykologiska tester. Det märktes tydligt att det var det rätta ämnet att fokusera studien på, då motivationen direkt steg till taket och processen därefter har nästan sprungit förbi. Innan jag och Astrid bestämde oss för att skriva ihop konstaterade vi att vi är olika i vårt sätt att tänka, vilket vi vände till vår fördel. För att våra ambitioner och mål med uppsatsen var likvärdiga kunde vi skapa tillit till varandra trots våra olikheter. Vi har under arbetets gång diskuterat och reflekterat väldigt mycket om hur vi ska gå tillväga och varför, vilket har lett till att vi lagt ner väldigt mycket tid på att utveckla uppsatsen till det bättre.

Arbetsfördelningen har varit otroligt lika, då vi suttit ihop och skrivit nästan allt tillsammans. Att leta upp tidigare forskning och annan relevant information som bildade uppsatsens teoretiska referensram var både lärorikt, kul och intressant. Det som krävde lite mer tålamod var till metodavsnittet. Jag har inte tidigare skrivit en uppsats på denna nivå, vilket gjorde det svårare att förstå vad som egentligen var relevant att ha med i kapitlet. Frustrationen släppte så fort den empiriska delen startade. Att intervjua personer som arbetar med det jag själv vill göra i min framtida arbetsroll har varit mycket intressant. Förutom att intervjuerna var otroligt givande var det också mycket lärorikt att komma till olika företag och se hur de deras verksamhet ser ut. Metod- och empirikapitlet har ökat min förståelse kring hur mycket arbete det ligger bakom forskning, mycket som kanske inte alltid syns i en uppsats. När sammanställningen för empiriavsnittet var färdigställt, ökade genast förståelsen av metodavsnittet betydelse, det som tidigare var abstrakt blev genast väldigt tydligt. Detta gjorde att vi gick tillbaka och förbättrade och finjusterade tidigare mindre förstådda avsnitt, både för att förstå vad som skrivits men också för att vår idé tydligt skulle kunna spegla sig i hela arbetet och skapa en röd tråd.

Genom att fördjupa mig i ett specifikt ämne så som gjorts i denna studie har jag fått en utökad förståelse för hur alla små delar i en organisation kan ha en otroligt stor betydelse. En djupare förståelse för det studerade fenomenet har dessutom ökat min motivation till att komma ut i arbetslivet och både lära mig mer och utvecklas ytterligare.

Examensarbetet har alltid varit något som ligger långt fram i utbildningen, något jag, sen jag påbörjade min utbildning har vetat att jag ska skriva, men som ändå alltid varit så långt borta. Nu sitter jag här med ett färdigt arbete, vilket känns helt otroligt. Jag är riktigt stolt och glad över hur jag och Astrid tillsammans har skrivit denna uppsats. Alla långa dagar, tuffa perioder och all tid som lagts ner har resulterat i att vi är där vi är idag. Vartenda litet framsteg och varenda liten motgång är trots allt en bit på väg framåt.