



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Arbetet med digitala tester vid rekrytering

På vilket sätt arbetar verksamheter med digitala tester i
rekryteringsprocesser.

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Andreas Nilsson
 Malcolm Wahl

Handledare: Magnus Wärja

Rättande lärare: Benjamin Weaver
 Markus Lahtinen

Arbetet med digitala tester vid rekrytering: På vilket sätt arbetar verksamheter med digitala tester i rekryteringsprocesser.

ENGELSK TITEL: The work with digital tests while recruiting

FÖRFATTARE: Andreas Nilsson, Malcolm Wahl

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Christina Keller, Professor

FRAMLAGD: maj, 2021

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 90

NYCKELORD: E-rekrytering, Digitala tester, Digital kännedom, Kompetensbaserad rekrytering, Data literacy, Kriterier, Behovsanalys, Utbildning och Certifiering.

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

I takt med rekryteringsprocessens digitala transformering har det blivit vanligare att fler verksamheter väljer att ta hjälp av digitala tester. Testerna hjälper verksamheter att kartlägga kandidaters kompetenser och på så sätt underlättar de urvalsprocessen. Däremot finns kriterier som organisationer bör ta i åtanke när dem ska använda digitala tester. Vi har med hjälp av litteratur beträffat fem centrala kriterier vilka benämns i uppsatsen som *digital kännedom*, *behovsanalys*, *utbildning och certifiering*, *testets reliabilitet* och *testets validitet*. Studien syftar till att undersöka på vilka sätt verksamheter tar hänsyn till de nyssnämnda kriterierna. Uppsatsen utgick från fem olika verksamheter som undersökes via kvalitativa intervjuer. Empirin jämfördes därefter med litteratur gällande kriterierna för att belysa om, och på vilket sätt verksamheterna tog hänsyn till kriterierna. Resultatet påvisar att verksamheter tar till viss del hänsyn till kriterierna och att tillvägagångssätten skiljer sig i en omfattande utsträckning. Vilket beror på flera aspekter exempelvis antal anställda hos verksamheter och vilken tjänst som annonseras.

Innehåll

1	Introduktion.....	2
1.1	Bakgrund	2
1.2	Problembeskrivning.....	3
1.3	Syfte.....	4
2	Litteraturgenomgång	5
2.1	E-rekrytering	5
2.1.1	Typer av e-rekrytering.....	5
2.1.2	Användarvänlighet	6
2.2	Digital kännedom	8
2.3	Kompetensbaserad rekrytering.....	9
2.3.1	Behovsanalys.....	9
2.4	Data literacy	10
2.4.1	Utbildning och certifiering	11
2.4.2	Testets reliabilitet	11
2.4.3	Testets validitet.....	12
2.5	Sammanställning av kriterier.....	13
2.5.1	Digital kännedom	13
2.5.2	Behovsanalys.....	14
2.5.3	Utbildning och certifiering	14
2.5.4	Testets reliabilitet	14
2.5.5	Testets validitet.....	14
3	Metod.....	15
3.1	Metodval.....	15
3.2	Datainsamling.....	15
3.2.1	Litteraturinsamling	15
3.2.2	Urval.....	15
3.2.3	Intervjurepresentation.....	16
3.2.4	Utförande.....	17
3.3	Datahantering	19
3.4	Studiens kvalitet	19
3.4.1	Generaliserbarhet.....	19

3.4.2	Validitet och Reliabilitet	19
3.4.3	Etik	20
4	Resultat.....	21
4.1	Genomgång av informanterna	21
4.1.1	Rekryteringsprocessen.....	21
4.2	Digital kännedom	22
4.3	Behovsanalys.....	23
4.4	Utbildning/Certifisering	24
4.5	Testets reliabilitet	25
4.6	Testets validitet.....	26
5	Diskussion.....	28
5.1	Digital kännedom	28
5.2	Behovsanalys.....	29
5.3	Utbildning och certifiering	30
5.4	Testets reliabilitet	30
5.5	Testets validitet.....	31
5.6	Sammanställning	32
5.6.1	Digital kännedom	32
5.6.2	Behovsanalys.....	33
5.6.3	Utbildning och certifiering	33
5.6.4	Testets reliabilitet	33
5.6.5	Testets validitet.....	33
6	Slutsats	34
Appendix	35
Intervjuguide.....		35
Transkribering – intervju 1		39
Transkribering – intervju 2		52
Transkribering– intervju 3		60
Transkribering – intervju 4		68
Transkribering - intervju 5.....		75
Referenser.....		85

Tabeller

Tabell 1 – Identifierade kriterier utifrån litteratur	13
Tabell 2 – Intervjuobjekt	16
Tabell 3 – Summering intervjuguide	18
Tabell 4 - Sammanställning av diskussion	32
Tabell 5 – Intervjuguide	35

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

I takt med internets exponentiella utveckling under 2000-talet har den globala konkurrensen ökat. Däribland har även krav på kompetenser inom arbetslivet stadigt vuxit. Detta tillsammans med ett ökat antal sökande har i sin tur gjort det svårare för organisationer att hitta rätt person till rätt tjänst. Den traditionella rekryteringsprocessen har halkat efter och det digitaliserade samhället ställer tyngre krav på hur en process bör vara utformad. För att möta kraven utvecklades därför e-rekrytering (online-rekrytering) (Said, 2011). E-rekrytering går ut på att med hjälp av digitala verktyg attrahera och rekrytera potentiella medarbetare. Digitala tester som används inom e-rekrytering möjliggör en förenklad rekryteringsprocess och kan i sin tur ytterligare underlätta beslutsfattning. Dessutom kan organisationer behandla en större andel sökande och på så sätt möta de krav som ställs på personalen (Faliagka, Tsakalidis, & Tzimas, 2012).

En del e-rekryteringsprocesser involverar att testa kandidater genom frågor som kan avgöra personlighet och kognitiv förmåga. Syftet med dessa digitala tester är att med hjälp av att analysera det producerade resultatet enklare kunna avgöra om personen i fråga passar in på den formulerade kravprofilen (Reinholdz, 2019). Det kan innefatta kompetenser så som analytisk förmåga och stresståliga egenskaper. Kognitiva tester ger arbetsgivare en bild av hur skickliga kandidater är på att hantera information under tidspress. Allt som oftast består testerna av övningar som testar hur en kandidat kan se samband i givna mönster. Resultaten av testerna ger inte bara en förståelse för hur duktig en kandidat är på att utföra testet, men även hur noggrann och analytisk en kandidat är. Personlighetstester ger samtidigt en fingervisning i vilka personlighetsdrag och egenskaper en kandidat besitter (Lindelöw, 2016). Testerna går ut på att svara på frågor om sig själv. Inga svar är mer rätt än andra men resultatet kan i många fall bidra med en förståelse för vilken typ av människa kandidaten är. Dessutom ger det en indikation på om de identifierade kompetenser möter kravprofilen eller inte (Reinholdz, 2019).

Testerna som används går väl i linje med en populär rekryteringsmetod, kompetensbaserad rekrytering. Vilket kort sagt är en rekryteringsprocess som i första hand omfattar koppling mellan kompetenser hos sökande och kraven på arbetsbeskrivningen (Lindelöw, 2016). Kraven konstrueras genom en strukturerad behovsanalys som identifierar vad som krävs för en given position. Utifrån kravbeskrivningen kan organisationer i sin tur tydligare annonsera positioner, samt förenkla urvalsprocessen (Lindelöw, 2016).

Samtidigt är det viktigt hur testresultaten tolkas och analyseras. Förutom att detta kräver en hel del kunskap och kompetens måste organisationer försäkra sig om att de testerna man använder sig av håller god reliabilitet och validitet (Sandberg, Sjöholm, 2008).

1.2 Problembeskrivning

”En rekrytering är dyr men en felrekrytering är dyrare”, ett citat som tydligt beskriver vikten av att använda sig av en tillförlitlig rekryteringsprocess (Lindelöw, 2016). Detta är särskilt viktigt med tanke på att antalet ansökningar ofta är högt idag och att urvalsprocessen därmed blivit mer mödosam att hantera. Urvalsprocessen har blivit mer tidskrävande och uppgiften att identifiera rätt kandidat mer utmanande. Därmed kan en kartläggning av vem de ansökande är och vilka kompetenser de besitter bidra med en betydande del i urvalsprocessen. En sådan kartläggning är möjlig att konstruera genom att låta kandidater svara på frågor genom till exempel digitala tester (Lindelöw 2016).

Å andra sidan är det inte alltid lätt för HR-personal att anpassa traditionella arbetssätt till nya digitala verktyg och processer. En del av problematiken innefattar HR-personals förmåga att förstå och tolka data. För att förtydliga handlar det om rekryterarens förmåga att kunna analysera testresultat (Sandberg & Sjöholm, 2008). För att testresultatet ska gå att översätta till kravprofilen, och underlätta urvalsprocessen, är det viktigt att rekryteraren har förståelse för hur och vad testet går ut på samt att kravprofilen är tydligt utformad (Svedéus, 2020; Lindelöw 2016). Dessutom bör aktörer besitta god förståelse för testleverantörens tillvägagångsätt. Det kan innefatta information om vilka personlighetsteorier ett test är baserat på och vad för typ av testteori testet är utformat efter (Woods, Ahmed, Nikolaou, Costa & Anderson, 2019). Inte minst bör verksamheter kontrollera testleverantörers reliabilitet genom bland annat tidigare dokumentation (Wolff, Gooch, Caverio, Montaner, Rashid & Kortuem 2016). En utmaning är att digitala begränsningar hos jobbsökare kan leda till ”orättvisa” bedömningar av kompetens. Vissa presterar bättre än andra, vilket kan bero på allt ifrån ålder till tidigare erfarenhet (Woods et al., 2019).

Det finns alltså en risk med att kunskapen som krävs för att skapa ett värde av testresultat inte alltid är på den nivå som är nödvändig (Reinholdz, 2019). Om rekryteringsverktygen som ska användas inte används på rätt sätt finns risken att de snarare skapar problem i rekryteringsprocessen. Vilket i slutändan kan leda till att fel person hamnar på fel tjänst (Reinholdz, 2019).

Det finns alltså flera kriterier som verksamheter bör förhålla sig till när de använder digitala tester under rekryteringsprocesser. De fem kriterier som vi anser ringar in problematiken tydligast med bakgrund från litteraturen är *digital kännedom*, vilket i detta sammanhang innebär skillnader i erfarenhet under utförandet av digitala tester, *behovsanalys*, vilket innebär arbetet bakom skapandet av en kravprofil, *utbildning och certifiering*, vilket innebär undervisning av digitala tester, *testets reliabilitet*, vilket innebär trovärdigheten av testerna och *testets validitet*, vilket innebär digitala testers forskningsgrund.

De identifierade kriterierna påträffas i en mängd tidigare forskning som i första hand avhandlar digitala tester i relation till kompetensbaserad rekrytering och moderna urvalsprocesser (Bergman & Hansson, 2020; Lindelöw, 2016; Baykal, 2020; Bolander & Sandberg, 2013; Reinholdz, 2019; Woods et al., 2019; Wolff et al., 2016). Däremot saknas forskning som gått in på djupet i på vilket sätt verksamheter förhåller sig och tar hänsyn till kriterierna. Den tidigare forskningen fokuserar istället mer på hur digitala tester påverkar rekryteringsprocessen och hur de ställer sig till mer traditionella tillvägagångsätt. I och med att fler verksamheter tillämpar digitala tester, och somliga utan tillräcklig kompetens, upplever vi att det finns utrymme att undersöka verksameters förhållningsätt till kriterierna (Woods et al., 2019; Reinholdz, 2019).

I denna uppsats eftersträvar vi att undersöka verksamheters förhållningssätt till de fem kriterierna. Forskningsfrågan formuleras enligt nedan:

- *På vilket sätt tar verksamheter hänsyn till de fem ovanstående kriterier vid användandet av digitala tester i rekryteringsprocesser?*

1.3 Syfte

Studien ämnar till att jämföra fem identifierade kriterier med verksamheter som tar hjälp av digitala tester under sin rekryteringsprocess. Således är syftet med denna uppsats att ge en fingervisning på vilket sätt verksamheter tar hänsyn till de fem kriterier vid användandet av digitala tester i rekryteringsprocesser.

2 Litteraturgenomgång

I detta kapitel kommer angelägen teori presenteras som har varit väsentlig under genomförandet av studien. Materialet börjar i linje med syftet att ge en överskådlig bild över ämnet för att sedan gå in mer på djupet av respektive kriterium. Litteraturen ligger till grund för studien och intervjuguiden. I slutet av kapitlet återfinns kriterierna i en tabell (*se tabell 1*) med sammanhörande beskrivningar.

2.1 E-rekrytering

Begreppet rekrytering handlar om alla arbeten en organisation gör för att identifiera och attrahera nya anställda. Rekryteringsprocessen är en viktig del för en organisations överlevnad då det handlar om att anställa rätt person till rätt tjänst. Det existerar en mängd olika metoder för att stödja rekryteringsprocessen. Exempel på traditionella metoder kan vara rekryteringsfirmor, reklam i tidningar, headhunting mm. I takt med internets upptågande under 2000-talet har rekryteringsprocessen revolutionerats och blivit alltmer digital. Med hjälp av internet har spelreglerna för rekrytering ändrats för både organisationer och jobbsökare (Erica, 2007). En populär metod som används idag är e-rekrytering (online rekrytering). E-rekrytering definieras av Breaugh och Starke (2000) som användandet av internet för att identifiera och attrahera potentiella anställda. E-rekrytering gör det möjligt att med hjälp av teknologi kunna hantera en större mängd kandidater till en lägre kostnad. Vilket i sin tur ökar chanserna till att hitta rätt kandidat till rätt tjänst (Dhamija, 2012).

E-rekrytering hjälper inte bara organisationer att effektivisera deras rekryteringsprocesser ur ett digitaliserings- och kostnadsperspektiv utan har även andra fördelar. En av dessa menar Baykal (2020) är att om företag använder sig av e-rekrytering har de en större möjlighet att synas och skapa sig ett varumärke för framtida potentiella medarbetare. Varumärket anses även bli mer modernt då kandidaterna ser att organisationen i fråga använder sig av ny teknologi. Om varumärket talar för att företaget är modernt och nytänkande kan det locka fler unga talanger som har liknande värderingar (Baykal, 2020). Kaur (2015) menar dessutom att ett företags varumärke och hur de framstår via deras annonser ofta fungerar som en grund till kandidaternas beslut.

2.1.1 Typer av e-rekrytering

E-rekrytering är ett paraplybegrepp och innefattar flera olika områden. Dhamija (2012) återger de tre mest använda e-rekryteringsmetoderna vilka redogörs för nedan:

- Användandet av rekryteringshemsidor som fungerar som en brygga mellan organisationer och jobbsökare. Det kan till exempel vara hemsidor som Monster, LinkedIn eller Arbetsförmedlingen (Dhamija, 2012).

- Användandet av karriärsidor på organisationens egen hemsida. Där jobbsökare kan gå in för att se vilka tillgängliga tjänster företaget i fråga har (Dhamija, 2012).
- Användandet av olika typer av medier till exempel sociala medier eller nyhetshemsidor för att identifiera och attrahera nya medarbetare (Dhamija, 2012).

E-rekrytering innefattar dessutom olika typer av tester för att undersöka jobbsökares kompetenser inom olika områden. Verktygen har påvisats vara fördelaktigt inom rekryteringsprocessen (Woods et al., 2019). Woods et al. (2019) menar att digitala tester bidrar till att urvalsprocessen blir snabbare och mer effektiv, detta för att organisationen kan behandla en större mängd ansökningar till ett lägre pris. Exempel på tester kan vara personlighetstester och begåvningsstester (kognitiva tester) (Baykal, 2020). Lindelöw (2016) beskriver dessa tester i sin bok *Kompetensbaserad personalstrategi* enligt följande:

- Personlighetstester är inte kopplade till någon typ av kunskap eller färdighet utan syftar till att kandidaten får besvara ett antal frågor om sig själv. Med hjälp av kandidatens svar kan rekryteraren få en bild över kandidatens personlighet. Oftast är det i form av olika grafer eller modeller som förklarar om kandidaten till exempel är utåtriktad, introvert, självständig, likgiltig osv. Testresultatet ställs sedan mot den kravprofil som ofta tagits fram för att få en bild av hur väl kandidaten passar för tjänsten. En viktig del att tillägga är dock att det inte är något objektivt test utan att det baseras endast på kandidatens egna tolkningar av sig själv (Lindelöw, 2016).
- Begåvning/kognitiva tester syftar till att undersöka vilka bakomliggande förutsättningar kandidaten har för att lära sig nya saker och inte att granska kunskap och erfarenhet hos kandidaten. Här är det vanligt att göra olika typer av logiktester som bygger på att kandidaten ska identifiera likheter och trender i olika mönster eller talföljder. Testerna utförs även oftast under tidspress för att kunna se hur kandidaten fungerar under stress. Resultatet av testerna jämförs med ett genomsnitt och visar då hur kandidaten i fråga förhåller sig jämfört med andra (Lindelöw, 2016).

Utfallet av testerna behandlas i flesta fall som komplement till djupgående intervjuer för att få en bättre bild över kandidaterna. Testet i sig behöver inte säga så mycket om huruvida en kandidat passar för en viss tjänst eller inte men kan däremot bidra till en tydligare och mer heltäckande bild av kandidaten om de kombineras med andra metoder (Lindelöw, 2016).

2.1.2 Användarvänlighet

Vidare utifrån ett kommunikationsperspektiv har en förändring skett i form av användarvänlighet om man jämför e-rekrytering med ett mer traditionellt tillvägagångsätt. Med hjälp av e-rekrytering kan rekryteraren utföra och dokumentera alla olika steg inom rekryteringsprocessen från ett och samma system. Allt från att samla in Cv:n för att undersöka och filtrera kandidater till direktkontakt (Kaur, 2015). På samma sätt är det bra för jobbsökare då de kan följa alla olika processer och steg inom en rekrytering, samt uppdatera deras profiler under tiden. E-rekryteringen tar även vara på kandidaternas personliga integritet genom att de har möjlighet att bestämma vad som ska synas. Det kan till exempel handla om att gömma sitt namn eller sin nuvarande arbetsplats (Kaur, 2015). E-rekryteringen hjälper därför rekryteraren och kandidaterna att på ett enkelt sätt bygga en mer effektiv kontakt.

2.1.2.1 *Mötesplatsers positiva inverkan*

En tjänst som bidrar till denna effektiva kontakt är digitala mötesplatser där rekryterare och jobsökare kan träffas. Idag existerar det en mängd olika mötesplatser, vilka kan vara i form av applikationer eller hemsidor. Några väl etablerade tjänster är LinkedIn, Monster och Indeed. Dessa plattformar har i uppgift att samla öppna tjänster som finns på marknaden och samtidigt sammanlänka jobsökare (Baykal, 2020). Detta blir fördelaktigt för båda parter då det räcker för organisationer att lägga upp sina öppna tjänster på deras egna hemsidor som i sin tur plattformarna fångar upp. För jobsökaren är det fördelaktigt då de kan besöka en av plattformarna och upptäcka flera olika intressanta yrken/tjänster. På detta sätt slipper jobsökaren gå in på alla företags individuella hemsidor och se vilka tjänster som är lediga (Faliagka, Tsakalidis & Tzimas 2012).

Mötesplatser som LinkedIn och Monster hjälper dessutom till med processer så som screening. Den så kallade screening processen går ut på att med olika algoritmer hjälpa rekryteringspersonal genom att söka igenom Cv:n efter relevanta nyckelord eller tidigare tjänster (Faliagka, Tsakalidis & Tzimas, 2012). Till exempel om ett företag söker efter en ny säljare kan plattformarnas algoritmer hjälpa företagets rekryterare med att filtrera och sälla bort kandidater. Detta kan de göra genom att söka efter hur många gånger vissa nyckelord förekommer. Om tjänsten handlar om försäljning kan rekryteraren leta efter kandidater som använder ord som säljare och försäljning ofta i sin beskrivning av nuvarande och tidigare arbetsplats. På samma sätt kan det hjälpa jobsökare att matchas ihop med jobb som är mer relevanta för dem och deras erfarenheter (Baykal, 2020). Enligt Faliagka Tsakalidis och Tzimas (2012) visade det sig att en automatiserad screeningprocess gav ett bättre resultat än ett traditionellt tillvägagångssätt där istället en rekryterare utförde jobbet. Det enda undantaget var när det handlade om att anställa mer seniora roller. Då seniora anställningar i regel tar mer hänsyn till erfarenheter än kompetenser (Faliagka, Tsakalidis & Tzimas, 2012).

2.1.2.2 *Mötesplatsers negativa inverkan*

I takt med att det blir enklare för rekryterare att nå ut till potentiella kandidater blir det även enklare för jobsökare att söka till flera tjänster. Vilket å andra sidan kan leda till att det blir en större mängd okvalificerade kandidater (Faliagka, Tsakalidis & Tzimas, 2012). Det har blivit så pass enkelt att söka till tjänster att kandidaters ansökningar har en tendens att hålla lägre kvalitet. Det kan till och med bli så att en jobsökare inte läser igenom hela beskrivningen av tjänsten, eller riktigt vet vad företaget håller på med. Samtidigt blir även Cv:n och personliga brev mer generiska då en jobsökare tenderar att lägga ner mindre tid per ansökan för att kunna söka fler tjänster. En annan faktor som bidrar till detta problem är att det flesta rekryteringsplattformar är kostnadsfria för jobsökarna att använda. I takt med ett ökat antal kandidater blir det också större risk till oseriösa ansökningar, vilket i sin tur kan leda till att vissa mer seriösa ansökningar uteblir på grund av bortsällnings metoder (Kaur, 2015).

Mötesplatserna genererar alltså en större mängd ansökningar för verksamheter att hantera. Majoriteten av ansökningarna sällas bort under screening processen och i synnerhet med hjälp av digitala tester. Det leder till att få ansökningar leder till intervju. För jobsökaren innebär det att vägen till intervjun innehåller flera moment, blivit utsträckt och mer mödosam. Först vid det andra steget, vilket oftast är digitala tester följt av en intervju, interagerar kandidaten och rekryteraren med varandra och kan skapa en mer tydlig bild om respektive part (Faliagka, Tsakalidis & Tzimas, 2012). Under processen gynnas de som har ett bra och tydligt

sammansatt CV och får bra resultat i de digitala testerna medan andra missgynnas av att de sällas bort i ett tidigt skede och aldrig får chansen att ytterligare presentera sig (Baykal, 2020).

2.2 Digital kännedom

Woods et al. (2019) menar att olikheter i kandidaternas digitala kännedom är grunden till de begränsningar som existerar med att utnyttja digitala medel. Woods et al. (2019) beskriver att åldern och de tidigare erfarenheterna utövaren har av de digitala testerna har en stor inverkan på resultatet. En ytterligare faktor som påverkar resultatet av digitala tester är vilken enhet de utövas på. Enligt en studie gjord av King, Ryan, Kantrowitz, Grelle och Dainis (2015) kunde man se tydliga kopplingar av ångest, prestation och reaktion mellan att utövaren fick använda en dator eller mobil. Det visade sig att användandet av en dator gav bättre resultat än att använda en mobil. Enligt Ahmed, Anderson och Costa (2014) kan man även se skillnader i digital kännedom mellan länder. Det är stora skillnader på hur långt länder har kommit i den digitala utvecklingen och störst skillnad är det mellan länder i västvärlden jämför med utvecklingsländer. I studien kunde man se skillnader i digital kännedom mellan Storbritannien och Saudiarabien där den sistnämnda var väsentligt sämre (Ahmed, Anderson & Costa 2014). Detta kan skapa problem inom rekrytering då organisationer kan gå miste om bra kompetent personal från dessa länder eller personer med sämre digital kännedom (Woods et al., 2019).

Vidare redogör Woods et al. (2019) för att organisationer tenderar till att följa trender och använda digitala tester i blindo. Det kan handla om att företaget inte är tillräckligt mogna i sin digitala utveckling och endast följer med strömmen för att till sist inse att användandet inte blev så framgångsrikt som de hade tänkt (Woods et al. 2019).

2.2.1.1 Rädsla för implementering

Samtidigt som E-rekrytering är väl etablerat och många organisationer har stor nytta av det menar Melanthiou, Pavlou och Constantinou (2015) att det fortfarande finns företag som väljer att avstå från att börja använda sig av e-rekrytering. Detta kan bero på brist av kunskap om den nya teknologin, den höga kostnaden för att implementera systemen eller ett motstånd mot att våga byta från sitt tidigare tillvägagångsätt (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015). Vidare kan det också handla om en generationsfråga då äldre jobbsökare har en tendens att inte söka dessa tjänster i brist på kunskap om hur tekniken fungerar (Sylva & Mol, 2009). Företag som söker en mer senior medarbetare kan tveka om man kommer att nå ut till sin målgrupp med e-rekrytering (Sylva & Mol, 2009).

Trots de negativa aspekterna med e-rekrytering menar Baykal (2020) att användandet har revolutionerat anställningsprocessen för organisationer och hjälpt dem att få en mer nyanserad bild över kandidater. Baykal (2020) uttrycker att det är nödvändighet för organisationer att anpassa sig utefter ny modern teknik för att kunna upprätthålla en konkurrenskraftig position gentemot andra aktörer på marknaden. Med e-rekrytering kan en organisation attrahera en större mängd yngre, krävande och kvalificerade kandidater som är mer öppna och anpassningsbara till ny teknologi. Vilket är en nödvändighet i samhället vi lever idag (Baykal, 2020). En ytterligare aspekt identifieras med digitala tester i anslutning till kompetensbaserad rekrytering, vilket skildras i nästa avsnitt.

2.3 Kompetensbaserad rekrytering

Kompetensbaserad rekrytering bygger i grunden på olika kompetensmodeller som i sin tur ska göra det tydligare för en rekryterare att hitta rätt kandidat. Modellerna fungerar som ett gemensamt språk för rekryterare att använda som alternativ till att själva hitta egna förklaringar. I boken *Kompetensbaserad personalstrategi* återger Lindelöw (2016) ett förslag på en kompetensmodell som innehåller 36 olika färdigheter och förhållningssätt. Dessa delas in i fyra olika kategorier:

- Personliga förmågor som integritet och initiativtagande.
- Sociala färdigheter som samarbetsförmåga och lojalitet.
- Ledarskapsförmågor som strategi och beslutsamhet.
- Intellektuella färdigheter som problemlösande analysförmåga och kreativitet.

Utifrån de fyra kategorierna har verksamheter möjlighet till att konstruera kompetensmodeller. Vilket i sin tur gör det möjligt att utforma kravprofiler. Kravprofilen används därefter som en mall, vilken rekryteraren använder för att matcha kandidater med tjänster (Lindelöw 2016). Kravprofilerna tillämpas under alla steg av rekryteringen. Från annonseringen där organisationen ska attrahera rätt typ av människor till de digitala testerna där organisationen kan se huruvida bra deras resultat stämmer överens med kravprofilen (Lindelöw, 2016).

2.3.1 Behovsanalys

I och med att kompetensmodellen är en så pass grundläggande del i rekryteringsprocessen är det viktigt att den utformas på rätt sätt. Ett skäl till att det är svårt att ta fram en generell modell är att de kompetenser som behövs i en organisation inte är densamma som behövs i en annan (Markkanen, 2007). Därav måste alltid enskilda behovsanalys utföras. Detta åstadkoms genom analys och undersökning och belyser vilka nödvändiga kompetenser och förmågor som går i enlighet med specifika ändamål (Markkanen, 2007). Större organisationer gör detta ofta gruppvis och presenterar utfallet per avdelningar, medan mindre utför dem genom hela organisationen utifrån de roller som finns (Lindelöw, 2016). Dessutom identifieras vilken tjänst och roll verksamheten är i behov av, det kan handla om att urskilja redan existerande tjänster eller om att skapa helt nya (Lindelöw 2016).

Som tidigare nämnt föreligger bekymmer med behovsanalysens genomförande. Lindelöw (2016) förklarar att behovsanalys ofta lyser med sin frånvaro och/eller att arbetsprocessen med behovsanalysen många gånger inte regelbundet fullföljs. Lindelöw (2016) har lyckats identifiera en samling faktorer som skulle kunna förklara orsaken till dessa två problem.

- Först och främst handlar det om tid och arbetsbelastning. Enligt Lindelöw (2016) betyder detta helt enkelt att det inte finns tid nog för att kunna utföra analyserna. För att komma tillrätta med detta behöver man belysa organisationen om konsekvenserna av felrekryteringar. Kostnaden är hög och relationerna mellan personal och administration kan skadas om fel person placeras på fel tjänst (Lindelöw, 2016). I sin tur kan det få organisationer att förstå värdet av att lägga mer tid på utförandet.
- En annan förklaring är avsaknaden av mallar och en tydlig arbetsprocess. Lindelöw (2016) menar att det inte finns bra tillvägagångssätt eller mallar att följa och att utbildning och struktur angående behovsanalys är frånvarande. Därav måste

verksamheter tillhandahålla detta för att kunna använda sig av arbetsstället överhuvudtaget. Det kan i sin tur leda till bristande analyser då de inte utförs på rätt sätt (Lindelöw, 2016).

- Slutligen pekar Lindelöw (2016) på den svenska kulturen. I Sverige används sällan utvärdering eller betygsättning av personers mänskliga egenskaper och det är svårt att införa processer som innehåller moment som går emot denna norm, exempelvis beskrivning av personliga egenskaper och mindset som man gärna ser att en nyanställd har. Enligt Lindelöw (2016) kan en utvärdering av företagskulturen vara på sin plats för att se vilka anpassningar man behöver göra för att underlätta och avdramatisera arbetet med kompetensbaserad rekrytering (Lindelöw, 2016).

Kort sagt handlar kompetensbaserad personalstrategi om det tillvägagångssätt som används för att lokalisera kompetens hos yrkespersoner som matchar specifika tjänster (Markkanen, 2007). Utefter behovsanalysen kan i sin tur organisationer enklare attrahera, urskilja och utveckla framtida medarbetare. Begreppet kompetensbaserad rekrytering innebär således att tydligt och systematiskt rekrytera medarbetare efter behovsanalyser (Lindelöw, 2016).

2.3.1.1 Beslutprocessen

Arbetet med behovsanalysen leder in oss på beslutprocessen som i många fall inte är så entydig. Andersson och Ljungman (2015) beskriver beslutprocessen bland HR-personal och chefer som mer än sällan problematisk. Då det i flera fall handlar om subjektivt tyckande och försök till att endast anställa enskilda kandidater som någon/några föredrar. I Andersson och Ljungmans (2015) undersökning visar det sig att samtliga medverkande anser att HR-personals del i beslutsprocessen endast är ett stöd till chefer och att det i slutändan bara är cheferna som tar beslutet. Andersson och Ljungman (2015) pekar på en problematik som består i att ett alltför starkt fokus läggs på formella och professionella meriter. Det resulterar i att personer med hög kompetens inom relevanta områden med avsaknad av meriter inte får möjlighet till anställning. I linje med kompetensbaserad rekrytering blir det således viktigt att jämföra kompetenser i första hand, och inte fastna i meriter (Andersson & Ljungman, 2015).

Bolander och Sandberg (2013) beskriver den beslutprocess som följer på personlighetstester som i vissa fall problematisk. De lyfter fram att beslut kan fattas med för lite information som grund. Lindelöw (2016) förklarar fenomenet som *haloeffekten* och redogör för samma problem. En människa har tendens att snabbt skapa sig en helhetsbild utifrån lite information (Lindelöw, 2016). Inte minst när det handlar om digitala tester i samband med intervjuer. Det är därför av stor vikt bedöma testresultat på ett professionellt och sakligt sätt som möjligt. Reinholdz (2019) beskriver i sin tur hur utbildning kan vara avgörande för likartade situationer, vilket leder oss in i nästa avsnitt.

2.4 Data literacy

I takt med att samhället övergått till en mer datadriven kultur har det blivit alltmer viktigt med förmåga att läsa och förstå data. Förekommer informationsbehov, måste den data som utgör informationen kritiskt värderas och granskas, för att i sin tur kunna skapa ett bidragande utnyttjande (Wolff et al., 2016). Av denna orsak beskrivs *data literacy* som ett centralt begrepp och definieras av Wolff et al. (2016) som förmågan att läsa, skriva, kommunicera, och i synnerhet att förstå data. Denna kompetens skapar möjlighet att svara på frågor och ta beslut, med data i första hand som bedömningsgrund (Wolff et al., 2016).

Mandinach och Gummer (2012) förklarar att *data literacy* kan delas in i fyra olika delar. Delarna benämns som det kognitiva ramverket och redogör för de beståndsdelar kompetensen innefattar (Mandinach & Gummer, 2012). Mer exakt går dem igenom kunskapsdelar som beskriver begreppet i sin helhet. De fyra delarna återges av Mandinach och Gummer, (2012) enligt punkterna nedan:

- **Deklarativ kunskap** involverar förståelsen för språk, termologi och begrepp som given data innefattar.
- **Schematisk kunskap** involverar förståelsen för varför vissa datakällor används. Framför allt syftet och vilka beslut som given data berör.
- **Processuell kunskap** involverar förståelsen för hur data organiseras, behandlas och i sin tur analyseras.
- **Strategisk kunskap** involverar förståelsen för när, hur och var kunskap av *data literacy* är nödvändigt.

Som tidigare återgetts krävs god förståelse för dessa delar, särskilt under rekryteringsprocesser. Därav står utbildning och certifiering inom dessa områden i högst fokus och styr oss in på nästa segment.

2.4.1 Utbildning och certifiering

Kunskap och utbildning för att ha möjlighet att ta tillvara fördelar med data och informationsinsamling är enligt Bergman och Hansson (2020) ett ofrånkomligt krav. Reinholdz (2019) menar i sin undersökning om personlighetstester under rekryteringsprocesser att det uppstår svårigheter i användandet av tester under rekrytering, då det många gånger saknas kompetens hos de personer som ska utvärdera resultaten. Det saknades certifierad personal och kunnighet i att tolka resultaten som testerna producerar (Reinholdz, 2019). Fortsättningsvis beskriver Bergman och Hansson (2020) att de certifieringar som används av pålitliga testleverantörer vanligen enbart innefattar några dagars utbildning och att det många gånger är undermåligt. Dessutom redogör Bergman och Hansson (2020) för den betydande roll en certifiering på både test och personal har. Certifieringar har visat sig både bidra till en omfångsrik kompetensökning hos personal och att testerna följer en mer etisk modell (Bergman & Hansson 2020).

I och med att data numera används i många områden för att fatta beslut krävs utbildning för att inte låta subjektiva tankar ta över utslaget (Mandinach & Gummer, 2012). Mandinach och Gummer (2012) menar att beslut influerade av endast magkänsla och uppfattning inte längre är accepterat. Kunskap att kunna förstå och använda data effektiviserar inte endast en verksamhet. Vidare menar Mandinach och Gummer (2012) att problematik och hinder som lyfts med att använda data inte bör anses som något bekymmer då fördelarna mer än tillräckligt väger över nackdelarna.

2.4.2 Testets reliabilitet

Data literacy innefattar fler delar än att förstå och tolka data. Kunskapen i att kunna strukturera informationsinsamling på rätt sätt är lika väsentlig. Framför allt för att se till att

data är tillförlitlig (Sandberg & Sjöholm 2008). För att en granskning av data som samlats in ska kunna utgöra en säker bedömningsgrund är det viktigt att insamlingen håller god reliabilitet (Sandberg & Sjöholm 2008). Detta innebär hur sannolikt det är att resultat som producerats av undersökningar och tester genererar samma resultat (Wolff et al., 2016). Mer exakt betyder detta att om en person åstadkommer likartade resultat flertalet gånger efter upprepade testomgångar, anses det hålla god reliabilitet (Wolff et al., 2016).

Samtidigt menar Lindelöw (2016) att det finns risker med digitala tester då det ökar risken för fusk. I samband med att tester numera utförs digitalt och utan övervakning kan kandidater enklare ta hjälp av vänner eller liknande för att producera bättre resultat (Lindelöw, 2016). Eftersom konkurrensen om bra jobb är hög, finns incitament att prestera bra på testerna och risken för fusk ökar, vilket bidrar med låg reliabilitet (Lindelöw, 2016).

Sandberg och Sjöholm (2008) pekar på att många testleverantörers tester ofta är begränsade i storlek och endast tar några minuter att genomföra. Det finns en risk att kandidater tolkar testen på fel sätt och drar egna slutsatser kring vad frågorna syftar (Sandberg & Sjöholm, 2008). Formuleringen av frågorna är därför mycket viktig. Finns det tvivel och tolkningssvårigheter under tester är inte längre resultatet förtroendeenligt och bidrar med låg reliabilitet (Sandberg & Sjöholm, 2008).

2.4.3 Testets validitet

Även testers validitet spelar en högst relevant roll i sammanhanget. Validitet handlar om huruvida ett mätvärde stämmer överens med det den är tillägnad till att mäta. Woods et al. (2019) menar att validitetens giltighet för olika urvalsmetoder har blivit allt sämre i takt med den ökande användningen av digitala tester och att det finns en stor mängd bedömningsformer i samband med urval som inte upprätthåller validitet. Det betyder att metoderna till exempel inte är granskade, av en så kallad peer-review. Woods et al. (2019) menar att resultatet av den exponentiella utvecklingen inom IT har lett till att forskare inte haft tid till att validera alla metoder. Om man däremot tittar på traditionella tillvägagångsätt när det kommer till urval inom rekrytering så finns det bra med vetenskapligt underlag för den processens validitet. Schmidt och Hunter (1998) skrev till exempel en artikel som summerade 85 år av forskning inom detta. Artikeln presenterar huruvida validiteten var hos 19 olika traditionella tillvägagångsätt inom urval vid rekrytering. Denna typ av säkerställande av validitet menar Woods et al. (2019) att digitala tester också behöver.

Okunskapen inom området validitet kan enligt Woods et al. (2019) förklaras av den snabba utvecklingen inom den digitala världen och inte minst inom digitala tester. Som tidigare nämnt har inte stödet av vetenskapliga undersökningar hängt med. Organisationer är alltså inte fullt medvetna om de brister som existerar med digitala tester. Med det sagt menar Woods et al. (2019) att traditionella tillvägagångsätt nödvändigtvis inte behöver vara sämre då digitala tester många gånger saknar god validitet. Woods et al. (2019) använder uttrycket ”uppmaning till handling” där de väddar att användare och forskare ska samarbeta för att skynda på processen och vetenskapligt underbygga användandet av digitala tester.

2.5 Sammanställning av kriterier

Efter en djupdykning i litteraturen har vi kommit fram till fem kriterier som föreligger vid användandet av digitala tester. Dessa fem återfinns i anslutning till avsnitt och referenser i tabellen nedan. Längst ner i avsnittet återfinns dessutom förklaringar till varför de fem anses vara föreliggande, viktiga och centrala utifrån studiens syfte.

Tabell 1 – Identifierade kriterier utifrån litteratur

Kriterium	Avsnitt	Referenser
Digital kännedom	2.2 Digital kännedom	(Ahmed et al., 2014), (Baykal, 2020), (King et al., 2015), (Melanthiou, Pav- lou & Constantinou, 2015), (Sylva & Mol, 2009), (Woods et al., 2019)
Behovsanalys	2.3 Kompetensbaserad rekrytering	(Andersson & Ljungman, 2015), (Bolander & Sandberg, 2013), (Lindelöw, 2016), (Markkanen, 2007), (Reinholdz, 2019)
Utbildning och certifiering	2.4 Data literacy	(Bergman & Hansson, 2020), (Mandinach & Gummer, 2012), (Reinholdz, 2019), (Wolff et at., 2016)
Testets reliabilitet	2.4 Data literacy	(Lindelöw, 2016), (Mandinach & Gummer, 2012), (Sandberg & Sjöholm, 2008), (Wolff et al., 2016)
Testets validitet	2.4 Data literacy	(Mandinach & Gummer, 2012), (Schmidt och Hunter, 1998), (Wolff et at., 2016) (Woods et al., 2019)

2.5.1 Digital kännedom

Digital kännedom handlar om den kunskap och de erfarenheter en person besitter angående användandet av digitala medel. Som tidigare nämnt beskriver Woods et al. (2019) att det kan uppstå begränsningar med användandet om exempelvis en person inte besitter tillräckligt mycket erfarenhet. Woods et al. (2019) menar därför att digital kännedom är en av grunderna till den problematik som finns med utnyttjandet av digitala tester. Därför anser vi att digital

kännedom är ett väsentligt kriterium för en organisation att ta hänsyn till vid rekryteringsprocesser i relation till digitala tester.

2.5.2 Behovsanalys

Behovsanalys förklaras som arbetet bakom en kravprofil. Kravprofilen är en viktig del i användandet av digitala tester då den fungerar som en mall som kan spegla kraven mot kandidaters testresultat (Lindelöw, 2016). Som tidigare nämnt finns det svårigheter med skapandet av kravprofiler. Det kan till exempel handla om ett omfattande och intensivt arbete men även att det saknas bra tillvägagångsätt och mallar för utformningen (Markkanen, 2007). Därför anser vi att det är betydande att undersöka på vilket sätt organisationer tar hänsyn till behovsanalys och lyfter detta som ett centralt kriterium i vår studie.

2.5.3 Utbildning och certifiering

I linje med vad *data literacy* ringar in är utbildning och certifiering i fråga om digitala tester en central del i användandet. Reinholdz (2019) redogör för den betydande rollen utbildning erhåller samt att den många gånger är undermålig hos användare. Dessutom påvisar Mandinach och Gummer (2012) att tolkning av resultatet är minst lika viktigt då subjektiva infallsvinklar kan influera beslutprocesser. Med tanke på utbildnings betydande del och den påvisade bristen på kunskap bör detta i allmänhet ses som ett kriterium för användandet.

2.5.4 Testets reliabilitet

För att ett test ska kunna användas i det syftet som det är tänkt påvisar både Sandberg och Sjöholm (2008) samt Wolff et al. (2016) att resultat ska kunna producera tillförlitlig data och därmed besitta en god reliabilitet. Dessutom existerar problematik i form av tolkningssvårigheter och korta provtider med tester, vilket i sin tur kan generera en sämre reliabilitet då svaren inte alltid går att lita på (Sandberg & Sjöholm, 2008). Med tanke på att testresultat inte går att användas i det tänkta syftet utan god reliabilitet finner vi det väsentligt att tester granskas och i sin tur håller god reliabilitet. Därav förklaras testets reliabilitet som ett föreliggande kriterium.

2.5.5 Testets validitet

Testets validitet sätter enligt Woods et al. (2019) grunden på urvalskvaliteten. Därav är upprätthållningen av validitet på de metoder som testerna utformas ifrån i högsta grad angelägen (Woods et al., 2019). Å andra sidan har det inte funnits tillräckligt med tid för forskare att validera varje metod, vilket i sin tur har bidragit med att verksamheter inte är helt upplysta om problematiken (Woods et al., 2019). Vi anser därför att det är ett essentiellt kriterium att testers validitet uppehålls, samt att verksamheter som använder tester bör vara medvetna om huruvida god validitet testerna håller.

3 Metod

Kapitlet presenterar den valda metoden för utförandet av studien, hur det gick till och varför vi valde att göra så. Kapitlet åsyftar till att ge en inblick i utförandet med utgångspunkt från forskningsfrågan men även redogöra för studiens kvalitet.

3.1 Metodval

Underlaget för studien ska i enlighet med syftet stå som grund för att kunna avgöra om kriterier uppfylls och likaså på vilket verksamheter tar hänsyn till dem. Den metod som används i studien är kvalitativ. Undersökningens resultat har som utgångspunkt i egna erfarenheter från fem informanter och en kvalitativ metod låter oss fokusera på ord samt möjliggör för oss att analysera uppfattningar från erfarna yrkespersoner inom området (Bryman & Bell, 2017). En kvantitativ metod, utgår enligt Jacobsen (2002) från många informanter och få variabler, och ofta producerar en mer generell bild av det efterfrågade forskningsområdet. I vårt fall var det viktigt att insamlad data kom ifrån erfarna och kompetenta informanter som lät oss få en nyanserad bild av hur det ser ut. Trots att en kvalitativ metod många gånger är mer kostnadskrävande att utföra då det kräver långa perioder av datainsamling och ett mer mödosamt analysarbete passar en kvalitativ metod studiens syfte bättre (Jacobsen, 2002).

3.2 Datainsamling

3.2.1 Litteraturinsamling

För att samla litteratur använde vi Google scholar, LUBsearch och Legimus, där Legimus gav oss tillgång till digitala böcker. Vi använde dessutom vanliga Google sökningar för att finna inte så akademiska texter som kunna väcka klarhet kring områden. Genom alla sökmotorer använde vi huvudsakligen följande sökord för att lokalisera relevant litteratur.

- E-rekrytering
- Digitala tester
- Kompetensbaserad-rekrytering
- Data literacy
- Digitala rekryteringsprocesser

3.2.2 Urval

Till följd av den redogjorda problembeskrivningen var det viktigt att samla empiri från källor som kunde botten i den uttryckta frågeställningen. Enligt Jacobsen (2002) är det första steget i en urvalsprocess att skaffa sig en överblick av möjliga informanter. Under den processen utvecklas de avgränsningar som studien förhåller sig till och i sin tur kan kriterier utformas (Jacobsen, 2002). Efter att vi hade läst igenom litteratur i ämnet kunde vi fastställa relevanta

krav på informanterna. Således formulerades tre kriterier som informanterna var tvungna att uppfylla. De tre kriterierna uppger att informanten:

- Måste på något sätt använda digitala tester under sin rekryteringsprocess.
- Måste inneha en HR roll inom det givna bolaget.
- Måste besitta kunskap och erfarenhet inom ämnesområdet.

För att finna organisationer som skulle uppfylla kriterierna började vi med att söka runt på internet för att få en överblick av vilka företag som kunde vara relevanta att kontakta. Efter en del sökande stötte vi på företagen Sandahl Partners och Academic Work som båda hjälper företag under rekryteringsprocessen och använder sig av digitala tester. Därefter kontaktade vi företagen och lyckades boka in de två första intervjuerna. Parallellt med detta fortsatte vi dialogen med Sandahl Partners för att se om vi kunde intervjua några av deras kunder. Sandahl Partners såg detta som en bra möjlighet för att på ett objektivt sätt kunna undersöka hur deras kunder upplevde hela processen. Vi fick senare kontakt med tre av deras kunder som vi kunde boka upp de sista intervjuerna med.

Kraven på informanterna var centrala i arbetet med att kontakta verksamheter inför datainsamlingen. Detta för att få ett så träffsäkert resultat som möjligt. Kraven försäkrade oss om att de valda informanterna skulle bidra med relevant information i relation till de frågor vi ställde. Datainsamlingen utfördes genom individuella intervjuer för att mer säkert upptäcka egenartade upplevelser och analytiska perspektiv under användandet av digitala tester.

3.2.3 Intervjurepresentation

De verksamheter som valdes ut var en blandning av företag som uteslutande arbetar med rekrytering och företag som använder sig företag som stöd vid rekrytering. Vi ville dessutom få information om hur digitala tester används. Det vill säga hur testerna användes under mindre kontra en större del ansökningar. Därför valde vi företag som både använder testerna i syftet av att sälla bort en större mängd ansökningar och företag som mer djupgående vill förtydliga egenskaper och kompetenser med hjälp av dem.

Alla informanter samt vilken verksamhet, roll och antal anställda respektive organisation besitter återfinns i tabellen nedan.

Informant 4 ville vara helt anonym, således anonymiseras informantens verksamhetsnamn. Informant 5 ville hålla verksamhetsnamn anonymt men inte inom vilken bransch. Således hänvisas dennes verksamhet som "Bolag inom försäkringsbranschen".

Tabell 2 – Intervjuobjekt

Informant	Verksamhet	Roll	Anställda
1	Sandahl Partners	Organisationspsykolog	10
2	Academic Work	Consultant Manager	1 600
3	Alecta	HR-Specialist	300

4	Anonym verksamhet	Business partner	34 000
5	Bolag inom försäkringsbranschen	Talent Acquisition Specialist	500

Sandahl Partners arbetar uteslutande med seniora rekryteringar och fungerar som en hjälpande hand för verksamheter. Företag som inte besitter samma kunskap som *Sandahl Partners* inom ämnet överlämnar stora delar av rekryteringsprocessen till dem. I sin tur besitter *Sandahl Partners* mycket erfarenhet och nyansering av hur digitala tester används.

Academic Work arbetar med stora mängder av rekryteringar för andra bolag. Även dem fungerar som en hjälpande hand till andra företag och bidrar med bemanning i stor utsträckning. Till skillnad från *Sandahl Partners* arbetar emellertid *Academic Work* mycket med juniora rekryteringar och i de flesta fall en större mängd ansökningar. Vilket ger ett annat perspektiv på syftet med testerna.

Alecta arbetar med tjänstepension och behandlar inte lika stora mängder ansökningar som *Academic Work*. *Alecta* har erfarenhet av att använda sig av både *Academic Work* och *Sandahl Partners* under sina rekryteringsprocesser.

Även *Anonym verksamhet* och *Bolag inom försäkringsbranschen* har arbetat tillsammans med *Sandahl Partners* under deras rekryteringsprocesser och använt sig av digitala tester genom dem och andra.

3.2.4 Utförande

Varje intervju genomfördes via videosamtal där informanten i förväg skapade mötesrum via Microsoft Teams. Inför varje intervju skickades våra huvudfrågor via mejl för att ge informanterna möjlighet att förbereda sig. I enlighet med Jacobsen (2002) inleds intervjuerna med ett klagörande om inspelning för att säkerställa samtycke. Samtycke under en intervju redogör Jacobsen (2002) uttryckligt som en väsentlig del under processen. Samtliga informanter godkände inspelning under förutsättningen att inspelningen (efter transkribering) raderades. Genom att spela in intervjuerna och i sin tur slippa arbetet med minnesanteckningar kunde vi skärpa vår uppmärksamhet och mer säkert upprätthålla en kvalitativ insamling. Fortsättningsvis underlättade de inspelade materialet transkriberingsarbetet. Inspe­ling under en intervju är dessutom enligt Jacobsen (2002) den mest kompletta formen av registrering när det kommer till kvalitativa insamlingar, och i synnerhet intervjuer. Därav valde vi att hantera varje intervju enligt beskriven metod.

Under varje intervju presenterades en beskrivning av vår studies frågeställning och syfte för att ytterligare väcka klarhet i vad intervjun skulle avhandla. Informanten gavs därefter tid till att återge en kort beskrivning om sig själva och vad dennes befattning innebär. Efter detta presenterades frågor i en förbestämd ordning där följdfrågor sporadiskt ställdes utifrån varje given situation. Vi ställde samma huvudfrågor till samtliga informanter för att stärka bedömningsgrunden (Jacobsen 2002). Det vill säga att intervjuerna genomfördes enligt en semistrukturerad intervjuteknik (Bryman & Bell, 2017).

Varje fråga som ställdes kategoriserades under specifika ämnesområden som avhandlades en efter en. Områdena strukturerade utifrån litteraturen och i synnerhet de kriterier som identifierades utifrån teorin (*se tabell 2*).

3.2.4.1 Intervjuguide

Ämnesområdena avhandlades under intervjuerna enligt följande tabell:

Alla intervjufrågor återfinns under Appendix 7.0.

Tabell 3 – Summering intervjuguide

Område	Beskrivning
1: Inledning	Förtydligande om inspelning samt presentation av uppsatsens syfte, oss själva och informanten.
2: Rekryteringsprocessen	Informanten redogör deras nuvarande rekryteringsprocess samt de digitala testernas del under förloppet.
3: Digital kännedom	Informanten förklarar valet av att använda digitala tester samt på vilket sätt de tar hänsyn till skillnader i digital kännedom och erfarenhet hos kandidater.
4: Testets validitet	Informanten beskriver om de är medvetna om vilka metoder och modeller testerna är utvecklade utifrån. Samt om de förstår vikten i att de håller god validitet.
5: Behovsanalys	Informanten redogör hur behovsanalys utförs och hur kravprofiler används i samband med digitala tester. Samt hur kravprofilerna utformas och möjlig problematik med den processen.
6: Utbildning/Certifisering	Informanten beskriver utbildning och certifiering i relation till digitala tester. Samt hur de är upplagda och huruvida värdefull en utbildning är.
7: Testets reliabilitet	Informanten beskriver hur de upplever reliabiliteten med testerna. Samt huruvida viktigt de anser att det är. Dessutom återges erfarenheter kring tolkningssvårigheter.
8: Avslutande frågor	Informanten får fritt beskriva de grundläggande aspekter med digitala tester och användandet i sin helhet.

3.3 Datahantering

För att strukturera upp transkriberad data användes Jacobsens (2002) metod. Den består av tre olika delar som lyder *beskrivning, kategorisering och kombination*. Detta tillvägagångssätt är fördelaktigt i en kvalitativ undersökning och förhåller sig bra med undersökningens forskningsfråga.

För att underlätta transkriberingsprocessen användes en automatiserad transkriberingsfunktion. Resursen finns tillgänglig via Microsoft Word som Lunds universitet erbjuder. Funktionen förenklade transkriberingsprocessen men det krävdes vidare renskrivning då funktionen inte transkriberade allt korrekt. Vi var tvungna att lyssna igenom filerna samtidigt som korrigeringar utfördes. För att ytterligare förtydliga transkriberingen kommenterades och markerades viktiga delar i materialet. Till sist utfördes en annotering av samtliga intervjuer där de mest väsentliga delarna togs upp. Detta är fördelaktigt för att på ett strukturerat sätt generera en bra överblick av materialet och underlätta arbetet med analysen (Jacobsen, 2002).

Fortsättningsvis kategoriserades materialet utefter rubriker vilka härstammar från litteraturgenomgången. Därefter fastställdes sammanband i materialet. Detta säkerställer att vi inte går miste om någon väsentlig data. En negativ aspekt med metoden är att den är tidkrävande och hänger på att det är en rimlig mängd material (Jacobsen, 2002).

3.4 Studiens kvalitet

3.4.1 Generaliserbarhet

Generaliseringen anses vara svår att avgöra på en studie men däremot kan möjligheten till att generalisera diskuteras (Bryman & Bell, 2017). Eftersom digitala tester används i en så pass omfattande utsträckning kan det bli svårt att med en kvalitativ undersökning få en generaliserad bild. Det hade kunnat vara möjligt att framställa ett mer generellt svar om en kvantitativ undersökning gjordes. Men då blir det däremot en avsaknad av djup, vilket denna uppsats har i syfte att ge. Materialet som tas upp under litteraturgenomgången styrker dock generaliseringen då det bygger på vetenskapliga skrifter där fler metoder och syften har lutat mer mot att ge en mer generell överblick (Jacobsen, 2002). Fortsättningsvis anses forskningsfrågan och syftet vara så pass nischat vilket gör att det kan finnas svårigheter att applicera resultatet inom andra kontexter eller områden.

3.4.2 Validitet och Reliabilitet

Bryman och Bell (2017) förklarar att validiteten anses vara en av det viktigaste kriteriet när det kommer till forskning. Validitet handlar om huruvida ett mätvärde stämmer överens med det den är tillägnad till att mäta. I detta fall handlar det om i vilken omfattning denna uppsats mäter det som syftet avser (Bryman & Bell, 2017). Intervjuobjektens erfarenheter och roller samt det material som ligger till grund för litteraturgenomgången är väl kopplat till syftet och frågeställning.

Reliabilitet kan för ett otränat öga likna validitet men det är i själva verket betydande skillnader mellan begreppen. Reliabilitet handlar mer om pålitligheten av undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Till exempel, hade resultatet blivit detsamma om undersökningen skedde igen? Utifrån denna aspekt anses reliabiliteten vara god på en kort sikt medan den kan vara bristfällig på en längre sikt. Detta beror på att det händer mycket inom området med digitala tester. Tekniken bakom testerna utvecklas hastigt men även användandet av dem. Samma princip gäller för litteraturen som rör ämnet då forskningen kring ämnet inte har samma utveckling som tekniken bakom testerna.

3.4.3 Etik

Bryman och Bell (2017) tar upp fyra huvudsakliga principer som bör tas i beaktning under ett forskningsprojekt. Principerna grundar sig från Diener och Crandell (1978). Dessa är *Skada för deltagarnas del och konfidentialitet*, *Samtyckeskravet*, *Intrång i privatliv* och *Falska förespeglningar*. Det ska dock tilläggas att principerna går in på liknande områden och på så sätt överlappar varandra något.

Skada för deltagarnas del och konfidentialitet: Informanterna har under inga omständigheter utsatts för skada eller risk under intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). Informanterna har blivit informerade om målet med intervjuerna och hur upplägget ser ut. Därefter har de själva medgivit närvaro och haft möjligheten att avbryta intervjuerna om det skulle behövas. Intervjuerna har skett i en trygg miljö i form av videointervjuer vilket har gjort att informanterna själva fått bestämma vart de vill genomföra intervjun.

Samtyckeskravet: Samtliga intervjuer har uppfyllt villkoren för samtyckeskravet (Bryman & Bell, 2017). Informanterna har blivit kontaktade via mejl och har själva fått godkänna om de vill delta i intervjuerna eller inte. Intervjuobjekten blev även frågade om de tillät att intervjun spelades in eller inte. Exempelvis ville en av informanterna behålla sitt namn och namnet på organisationen anonymt, vilket inte var några problem.

Intrång i privatliv: Informanterna har inte blivit ombedda att svara på frågor angående deras privatliv utan frågorna har endast haft syftet att undersöka deras professionella kunskaper inom området. Enda frågan som kan röra informanternas privatliv har handlat om deras tidigare erfarenheter som de själva fått avgöra om de vill besvara eller inte. Därför har det inte skett något intrång i någon av informanternas privatliv (Bryman & Bell, 2017).

Falska förespeglningar: Intervjuerna har inte innehållit någon typ av falska förespeglningar (Bryman & Bell, 2017). Informanterna har blivit underrättade om undersökningens fulla ändamål och hur deras deltagande kommer synas i uppsatsen. Källorna under litteraturgenomgången har även de varit avsedda att vara kopplade till ämnet och bidra med relevant fakta kopplat till syftet och forskningsfrågan.

4 Resultat

Empirin presenteras nedan genom att först ge en övergripande bild av alla informanter och deras tidigare erfarenheter. Därefter redovisas resultatet i samband med analys utefter de kategoriseringar som återfinns i intervjuguiden (*se tabell 3*).

4.1 Genomgång av informanterna

Informant 1 – Sandahl Partners – Organisationspsykolog

Har varit psykolog i 8 år och jobbat på Sandahl Partners i 6 år. Informanten jobbar bland annat med att hjälpa organisationer med personbedömningar, grupputveckling och olika utredningar. När det kommer till personbedömning som är kopplat till undersökningen arbetar informanten både med digitala tester och säkerhetslösningar när det kommer till individer som ska jobba inom högsta säkerhetsklassen. Sandahl Partners erbjuder inga egenutvecklade tester utan lutar sig endast mot etablerade tester på marknaden som har starkt forskningsstöd.

Informant 2 – Academic Work - Rekryterande Konsultchef

Arbetar som konsultchef inom IT men har tidigare även arbetat som rekryteringsassistent. Rollen som konsultchef innebär arbete med alla steg genom hela rekryteringsprocessen men även coaching längs med uppdraget. Användandet av digitala tester är vanligt men ingår inte i alla rekryteringar som informanten arbetar med.

Informant 3 – Alecta – HR specialist

Jobbar som HR specialist vilket innebär att stötta olika chefer med allt gällande HR-frågor. Informanten har jobbat på Alecta i 20 år och i 15 år som HR specialist. Tidigare har informanten alltid jobbat med människor och innan tiden på Alecta har det varit liknande roller på TV4 och Länsförsäkringar. Informanten använder främst Sandahl Partners när det kommer till användandet av digitala tester men har även egen erfarenhet av att jobba med det inom organisationen.

Informant 4 – Anonym – HR Business Partner

Arbetar som HR Businesspartner vilket innebär arbete med allt inom rekryteringsprocessen till att avveckla medarbetare. Tidigare har informanten jobbat med liknande roller men även mer mot rekrytering. När det kommer till användandet av digitala tester använder informanten det både vid rekrytering och internt inom organisationen utifrån ett utvecklingsperspektiv.

Informant 5 – Bolag inom försäkringsbranschen – Talent Acquisition Specialist

Jobbar som Talent Acquisition Specialist och har gjort det drygt 2 år. Rollen innebär att stötta chefer i rekryteringsprocessen. Tidigare har informanten arbetat med liknande roll på ett rekryterings och bemanningsbolag. Informanten arbetar idag med digitala tester inom rekryteringsprocesser och har dessutom erfarenhet av det från tidigare anställningar.

4.1.1 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocesserna hos samtliga informanter visade sig följa liknande mönster i hur de använder digitala tester. Informant 1 beskriver att testerna utförs i slutskedet av varje rekryteringsprocess och att testerna hjälper till att få en övergripande bild av den personlighet

och de färdigheter som kandidaterna besitter. Informant 3:s var liknande. Deras processer inleds med minst två intervjuer innan kandidaterna skickas vidare till Sandahl Partners för att utföra tester. På liknande tillvägagångsätt hanterar både informant 4 och 5 sina processer i anknytning till Sandahl Partners.

Informant 3 beskriver att när ett större antal ansökningar behandlas (som när de skulle anställa ett antal nyexaminerade traineer via Academic Work) påbörjades å andra sidan processen med digitala tester. Informant 3 fortsätter att förklara att en sådan process aldrig hade gått utan Academic Works hjälp. Hen beskriver att antalet ansökningar var så stort att de på egen hand utan någon form av sällningsmetod aldrig skulle hunnit med att gå igenom alla.

De flesta tyckte att det var viktigt med återkoppling efter utförandet av testerna. Där informant 1 menade att det finns en tendens idag att organisationer använder digitala tester för att sälla bort stora delar av ansökningar men sällan återkopplar till kandidaterna. På detta vis förklarade informant 1 att organisationens varumärke kan försämrats då kandidater endast får ett mejl om att de inte gått vidare men ingen förklaring varför. Det här kan i sin tur leda till att det skapas irritation från kandidaternas håll som kan göra att de avstår från att söka framtida tjänster hos företaget. Kopplat till detta belyste även informant 4 vikten av att diskutera testresultaten innan man väljer att sälla bort kandidater.

Vidare beskriver informant 4 att hen besitter erfarenhet i att använda tester både i syftet att sälla bort kandidater och som komplement till processen. En övergripande del av alla informanter uttrycker värdet av återkoppling efter tester och anses som en viktig aspekt.

”Det är alltså lätt för personer som inte rekryterar så ofta eller gjort många digitala tester att tänka att ett högt resultat alltid är bra. Och det är inte fallet då det beror helt på vad rollen kräver” – Informant 4

Det finns tydliga likheter i hur antalet ansökningar påverkar användandet av tester. Ofta när det handlar om större rekryteringar med många ansökningar, har testerna i syfte att sälla bort kandidater. Å andra sidan när det handlar om färre och mer seniora rekryteringar används tester i syfte att utvärdera kandidaterna på en djupare nivå och måla en tydligare bild av en persons förmågor och egenskaper.

4.2 Digital kännedom

Samtliga informanter beskriver att de inte märkt uppenbara skillnader i resultat hos kandidater när det kommer till erfarenhet och ålder. Mycket beror på att ingen av informanterna aktivt jämför resultat kopplat till ålder eller erfarenhet utan man använder normering. Informant 2 redogör dock för att det skulle kunna finnas tendenser till att mer digitalt erfarna och yngre kandidater kan ha enklare för tester i vissa fall. Informant 5 beskriver att hen har en känsla att problemlösningsförmågan (digitalt) känns bättre hos unga.

”Jag har inte riktigt stött på en kandidat som har de utmaningarna, men jag kan tänka mig att det finns någon typ av flexibilitet där unga har lite enklare att förstå sig på hur man ska handskas med det.” – Informant 2

Samtidigt menar hen att de flesta anser att det finns en spänning med att göra testerna men att det i vissa fall kan vara stressigt. Dessutom nämner informant 5 att många tycker att testerna

kan vara påfrestande och jobbiga, vilket hen fortsättningsvis förklarar som eventuellt skadligt för hela verksamheten. Vidare visade det sig att ingen av de tillfrågade var upplysta om vilken enhet (mobil, dator) testerna utfördes på, och kunde heller inte se detta.

Fortsättningsvis beskriver informant 2 och 4 att det finns tendenser till att organisationer föredrar att använda digitala tester då det anses vara trendigt. Samtidigt berättar informant 3 att de själva började använda ett test grundat i trender vilket de senare fick kritik för på grund av den negativa mediahype som testet hade vid tillfället.

I stora drag ser inte någon av informanterna i första anblick några skillnader hos kandidaters resultat i och med ålder och erfarenhet. Informant 2 höll med om att det skulle kunna finnas en fördel hos kandidater med en bredare digital kännedom. Detta påvisar att verksamheterna kanske inte i första hand tar hänsyn till problematiken men att dem håller med om att det möjligen är en viktig aspekt att tänka på.

4.3 Behovsanalys

Samtliga informanter förutom nummer 5 utför behovsanalys för att skapa kravprofiler under sina rekryteringar. Alla hänvisar dock inte till processen som är kopplad till behovsanalys utan benämner det på olika sätt. Däremot använder samtliga verksamheter kravprofiler på ett eller annat sätt under rekryteringsprocessen. Informant 5 beskriver att processen inte utförs så strukturerat utan utgår ifrån om organisationen har tjänsten idag eller inte. Hen påpekar dock att det finns en alternativ mall för processen men att den mer består av råd och vägledning än av strama riktlinjer. Å andra sidan redogör informant 5 att en tydligare mall skulle medföra ytterligare nytta till processen.

”Det skulle ju kännas bra att kunna ge ut, att det finns ett stöd. Man har inte sett över den processen kanske, men det skulle faktiskt vara bra att det fanns en.” – Informant 5

Resterande informanter arbetar snarlikt men skiljer sig på vissa plan. Informant 3 och 4 utför analysen gemensamt med ansvarig chef. Informant 4:s bolag gör dessutom en analys av gruppen som kandidaten ska placeras i. Detta verkställs för att tydligare se vad gruppen behöver för typ av person samt att den passar in i sammanhanget. Vidare redogör informant 1 för hur alla deras kunder jobbar med frågan. Hen menar att många jobbar med behovsanalys men att det inte alltid är så framgångsrikt. Hen beskriver att det finns en tendens att behovsanalyserna lätt blir generiska där alla söker exempelvis en driven person som alltid tar tag i saker och gör sitt jobb. Hen förklarar även att många företag skönmålar sig själva när de ska göra en behovsanalys och på så sätt söker överkvalificerade kandidater. Eftersom informant 2 jobbar med att hjälpa andra organisationer med att rekrytera, arbetar hen på ett sätt som skiljer sig från de andra. Hen utgår från en kravprofilsmall och ställer en mängd frågor till kunderna för att utefter deras svar definiera kraven.

Informanterna som använder sig av behovsanalys ställer sig samtliga bakom att det inte är så ansträngande att skapa en kravprofil då många följer en mall eller tidigare använd metod. Informant 3 får å andra sidan hjälp av en mjukvara som heter Reach Me. Däremot tycker informant 2 och 4 att det är mer tidskrävande att identifiera vilken roll som ska fyllas än att skapa själva kravprofilen.

Samtliga informanter tar dessutom hänsyn till företagskulturen på ett eller annat sätt under processen. Informant 2 som i regel arbetar med andra verksamheter för att rekrytera medarbetare beskriver att dem samtidigt som kravprofilen utformas ställer frågor angående kulturen på företaget. Likaså arbetar informant 1 tillsammans med sina kunder med ordentliga analyser av företagskultur. Vilket hen menar bidrar till en tydligare bild av vilken person man faktiskt söker. Fortsättningsvis menar informant 3 att behovsanalyserna har bidragit med en positiv inverkan på företagskulturen då man lyckas väl med att både rekrytera och integrera yngre och mer nytänkande medarbetare.

Kort sagt utför alla informanter en behovsanalys under deras rekryteringsprocesser trots att processerna skiljer sig åt en aning. Vissa har mer etablerade metoder medan andra jobbar mer flytande. Ett alltmer förekommande problem visar sig vara att företag skönmålar sig själva och kravprofilerna blir i sin tur mer generiska. En anledning till detta skulle kunna bero på bristen av etablerade mallar och tillvägagångssätt. Vilket skulle kunna förklara att samtliga informanter utför analyserna på olika sätt.

4.4 Utbildning/Certifiering

Alla informanter hade vid ett eller flera tillfällen medverkat på utbildning kopplat till digitala tester. Eftersom ingen av informanterna själva byggt ett digitalt test har utbildningarna skett via leverantörerna. De testerna som informant 1 använder krävs det certifiering för. Dessutom kräver många av testerna att man är psykolog för att kunna använda de fullt ut. Informant 3 menar att man tar analysen av resultaten på största allvar och att de själva inte skulle kunna tolka resultaten fullt ut utan kompetent hjälp.

”Om vi dock skulle börja med digitala tester mer etablerat själva för att få in lite yngre folk så skulle vi behöva en psykolog på plats som skulle kunna hjälpa till att tolka.” – Informant 3

Fortsättningsvis menar informant 1 att deras kunder, som i slutändan ska använda testerna sällan är intresserade i hur de fungerar. Samtidigt menar informant 1 att de själva brukar utbilda sina kunder för att de ska få en bättre förståelse av resultaten. Denna typ av utbildning eller genomgång har informant 3 haft med just informant 1. Hen har även gått en 2–3 dagars utbildning för en certifiering i Extended Disc som är ett personlighetstest med fokus på beteende. Liknande utbildning har även informant 2, 4 och 5 haft. Där informant 5 har certifiering inom hela 4 digitala tester.

Samtliga informanter tycker det är viktigt med utbildning och certifiering för testerna. Där informant 1 menar att det är extra viktigt när komplexiteten ökar. Informanterna har dock olika åsikter när det kommer till hur omfattande de anser att utbildningarna ska vara. Informant 2 menar att en två timmars utbildning var tillräcklig då hen använder testerna mer som ett komplement. Medan informant 3, 4 och 5 berättade att det alltid är bra med mer utbildning och att 2–3 dagars utbildning kunde vara lite undermåligt. Informant 3 menade till och med att hen tyckte att om inte testerna erbjöd utbildning anses de vara oseriösa.

Vidare håller somliga med om att förmågan att analysera resultaten var en av de största utmaningarna och att de många gånger varit tvungna att rådfråga leverantörer. Exempelvis beskriver informant 4 att hen varit tvungen att ringa testleverantörer vid flera tillfällen för att förtydliga oklarheter under analysen. Samtidigt lyfter informant 3 att det i vissa fall var svårt att hänga med i utbildningarna och följdfrågor var vanligt förekommande. Informant 5 menar

dessutom att det alltid är bra med mer utbildning för att förbättra sin analysförmåga av resultaten.

I stora drag verkar utbildning vara central för användandet av digitala tester. Det råder dock en delad mening i huruvida omfattande en utbildning bör vara. Flertalet informanter anser att det finns en brist avseende vad leverantörer erbjuder för typ av utbildningar som ofta uppfattas för kort och eller håller för låg kvalitet. I vissa fall krävs så mycket som en utbildad psykolog för att tolka resultat. Medan andra menar att utbildningarna är tillräckliga för ändamålet.

4.5 Testets reliabilitet

Samtliga informanter var eniga om att reliabilitet är ett viktigt kriterium vid användning av digitala tester. Informant 1 som själv jobbar med att hjälpa organisationer med rekrytering menade dessutom att deras kunder ofta frågade om reliabiliteten på de olika testerna. Informanternas bild av hur viktigt det var med reliabilitet skildes dock där informant 2 menade att reliabiliteten spelade en mindre roll då hen ansåg att intervjuerna var det som avgjorde bedömningen. På liknande sätt tyckte informant 4 att det var viktigare att kunna reflektera över sitt resultat än att få ett resultat som matchade rollen till 100%.

Å andra sidan berättade Informant 1, som arbetar med en mängd olika digitala tester att de hade som krav att deras tester var grundade i forskning och därav hade en god reliabilitet. De använde till och med flera varianter av samma tester för att jämföra resultaten och på så sätt öka trovärdigheten. Vidare berättade informant 3 om en funktion som fanns med i deras personlighetstest som hade i syfte att öka reliabiliteten. Funktionen går ut på att den känner av om testpersonens svar inte är konsekventa och att inget resultat tas fram om testpersonens svar inte uppfyller det kravet. För att förtydliga så ställer testet samma typ av frågor flera gånger men på olika sätt för att kunna hitta mönster angående huruvida konsekvent testpersonens svar är. På detta sätt menade informant 3 att testet höll en god reliabilitet.

I frågan om tolkning av testerna lyfte Informant 3 att vissa ord kan vara svåra att förstå och att människor i samband med det kan tappa suget om testerna blir för omständliga. Dessutom kan det leta till att resultaten visar felaktiga svar om kandidater inte helt riktigt förstått frågan.

Informant 1 förklarar att de själva utför alla tester förutom personlighetstesterna på plats för att minimera fuskrisken och därmed säkra reliabiliteten. Å andra sidan påpekar inte resterande informanter risken för fusk och oärliga resultat. Däremot lyfter de risken med kandidaters möjlighet till att träna upp sig inför test och på så sätt generera ett mer gynnsamt resultat. Exempelvis tycker informant 5 att det är viktigt att man inte ska kunna träna upp sig inför ett test samt att testen i sin tur ska vara utformade för att motverka detta. Samtidigt är informant 5 medveten om att det finns strategier för att förbättra resultaten.

Vidare beskriver informant 2 (som alltid använder testerna i början av varje process) att resultaten från testerna inte ska tas på så stort allvar utan används mer i syftet att sälla bort okvalificerade kandidater. Dessutom berättade informant 4 om vikten av att välja rätt typ av test till rätt tjänst. För att förtydliga menade hen att det kanske inte är relevant att ha ett logiktest till en tjänst som inte kräver en så stor analytisk förmåga. Hen förklarade att en person som får ett högt resultat på ett logiktest inte behöver vara den person som kommer göra bäst ifrån sig inom alla jobb. Exempelvis kanske en person som får ett högt resultat inte

får utlopp för sin kapacitet om hen har ett väldigt monotont arbete vilket i sin tur kan leda till att personen blir rastlös och på så sätt inte utför ett bra jobb. Det är alltså viktigt att veta vad rekryteringen ska gå ut på innan man väljer att använda sig av ett test. I vissa fall är ett test bättre än något annat, och i andra fall mindre lämpligt.

Fortsättningsvis förklarade informant 4 och 5 att det fanns en tendens till skönmålning med personlighetstester och tyckte själva att de kunde anpassa resultatet utefter vad rollen i fråga sökte. Informant 2 berättade även om att hen själv fått olika resultat när hen utfört olika logiktester. Hen förklarade att resultaten kunde skilja mycket beroende på situation. Till exempel hade hen fått ett sämre resultat när hen gjort ett test lite senare på kvällen jämfört med när hen gjort det under arbetstid på kontoret.

”Dels så finns ju forskning av reliabiliteten och beständighet över tid. Där är The Big Five väldigt solid, där resultaten är detsamma efter 5 år också” - Informant 1

Reliabilitet anses hos samtliga vara en viktig aspekt. Det råder dock delad mening i huruvida betydande den är, där somliga menar att det ska vara ett krav medan andra menar att det inte är avgörande. Vetskapen om eventuellt fusk eller uppträning existerar men anses inte var något större problem än så länge där endast en av de tillfrågade aktivt arbetar med det.

4.6 Testets validitet

Samtliga informanter anser att testets validitet är en viktig aspekt. Däremot har inte alla en god förståelse kring exakt vad testerna grundas i. Verksamheterna som tillsammans arbetar med Sandahl Partners litar på att de bidrar med den kunskapen som krävs. Dessutom förklarar de att de är medvetna om att Sandahl Partners använder sig av vetenskapligt grundade tester. Informant 1 (Sandahl Partners) menar å andra sidan att forskningen är lite skakig och att det är viktigt att ha bra koll på när kompetenser är fördelaktiga eller inte. Hen förklarar dock att de själva har mycket bra koll på forskningen och att de förstår fullt ut vad allt betyder. Bortsett från Sandahl Partners tester verkar dock djupgående kunskap om testers validitet vara bristfällig.

”De testerna som Sandahls Partner erbjuder har jag bra koll på och de är öppna med denna typ av fråga. Däremot har jag inte så bra koll på hur rekryteringsfirmorna använder för metoder och modeller.” – Informant 4

Vidare beskriver informant 1 att många av deras kunder är intresserade av att det finns en vetenskaplig grund bakom testerna men mestadels i syftet för att försäkra sig om ett så bra beslutsunderlag som möjligt. Däremot visas inte ett så stort intresse av själva vetenskapen bakom testet. Informant 1 fortsätter att förklara att kunskapen om testers validitet på marknaden generellt inte är speciellt hög samt att det beror mycket på av dyrare valideringskostnader. Exempelvis är en normeringsprocess mycket tidskrävande och kostsam. Informant 1 och 3 nämnde dessutom att ett av kriterierna bör vara att det finns forskning bakom testerna och att de ska vara normerade. Fortsättningsvis förklarade informant 1 att det inte är ovanligt att företag skapar egna modeller av just den anledningen men att det emellertid sakta blivit bättre med tiden. För att försäkra att testet har en god validitet nämner informant 1 några frågor som kan vara bra att ställa till testleverantörerna, vilka presenteras nedan:

- Vad mäter egentligen de här testerna?
- Vad har ni för belägg för att de gör det?
- Vad har ni för belägg på kopplingen mellan vad ni mäter och hur det går för folk på jobbet?

Samtidigt anser informant 2 och 5 att det hade känts oprofessionellt att arbeta med tester som inte höll god validitet. Informant 5 menar att dem till och med kräver att deras tester måste innehålla någon form av certifiering samt att hen har bra koll på i vilken utsträckning det finns forskning bakom testerna.

Samtliga informanter är enade om att det är viktigt att testerna har en god validitet. Trots det lyder en okunskap kring hur validiteten faktiskt ser ut och alla leverantörer verkar inte vara öppna med det.

5 Diskussion

Efter att empirin redovisats och analyserats diskuteras nedan resultatet i relation till litteraturen. I detta kapitel delas avsnitten in via de kriterier som identifierats och avhandlar huruvida verksamheter tagit hänsyn ett givet kriterium, och på vilket sätt dem gör detta. I slutet på kapitlet återfinns en sammanställning med en tillhörande tabell (*se tabell 4*) som tydligt visar i vilken utsträckning verksamheter tar hänsyn till kriterier samt tillhörande förklaringar.

5.1 Digital kännedom

Woods et al. (2019) åsyftar att digital kännedom är en väsentlig del som bör tas i åtanke när verksamheter tillämpar digitala verktyg och i synnerhet rekryteringstester. Att döma av det empiriska resultatet anser vi att de undersökta verksamheterna inte tar hänsyn till digital kännedom i den utsträckning som går i linje med vad Woods et al. (2019) redogör för. Detta påvisas exempelvis eftersom ingen av informanterna aktivt jämför resultaten från de digitala testerna med ålder eller tidigare erfarenheter hos kandidaterna.

Å andra sidan instämmer informant 2 att det skulle kunna finnas tendenser till att unga kandidater som utsätts för digitala tester mer regelbundet skulle kunna gynnas av det och på så sätt i vissa fall generera ett mer fördelaktigt resultat. Om det informant 2 beskriver stämmer skulle det enligt oss kunna stärka det Sylva och Mol (2009) menar att digitala tester kan skrämja äldre kandidater från att söka vissa tjänster. Då äldre i regel besitter en mer bristfällig digital kännedom (Sylva & Mol, 2009).

I enlighet med vad King et al. (2015) studie kom fram till gällande skillnader angående vilken enhet ett test utförs på bör verksamheter på något sätt ta hänsyn till detta. King et al. (2015) förklarar att det finns kopplingar mellan tester utförda på en mobil och exempelvis sämre reaktionsförmåga. Det empiriska resultatet i vår studie uppgav att ingen av de tillfrågade på något sätt var upplysta om detta och man kunde heller inte se vilka enheter som användes. Detta tror vi skulle kunna bero på att det endast är testleverantörerna som sitter på denna information men det var samtidigt ingen av informanterna som hade uppmärksammat en möjlig problematik med det.

Woods et al. (2019) menar att tester som följs på grund av trender kan i vissa fall bidra till ett ogynnsamt resultat. Detta redogörs i form av att verksamheterna som väljer att implementera tester inte har den bakomliggande kunskapen som krävs för ett värdefullt utnyttjande (Woods et al., 2019). Både informant 2 och 4 hade lagt märke till dessa tendenser och verkade vara upplysta om den medförande risken i att hamna där. Samtidigt visade det sig att informant 3 hade varit med om detta fenomen när de valt att använda en typ av personlighetstest som var trendigt under tiden. Detta genererade i sin tur kritik då det framkom i media att testet var bristfälligt och att det var viktigt att det bara användes som diskussionsunderlag i grupper, inte som urvalsverktyg.

5.2 Behovsanalys

Samtliga informanter arbetade utifrån en kompetensbaserad rekryteringsmodell. Som Markkanen (2007) beskriver finns det svårigheter i att utforma generella kompetensmodeller som gäller för hela organisationen, då det ofta handlar om en individualitet hos de olika verksamheterna. Vilket i sin tur medför att separata behovsanalysen måste genomföras. I enlighet med Markkanen (2007) anser vi att alla informanter i stora drag använder sig av behovsanalysen för att formulera särskilda kravprofiler.

Med tanke på storleksskillnaderna mellan de undersökta verksamheterna går det enligt oss att koppla sammanhanget med vad Lindelöw (2016) beskriver angående hur organisationer i regel utför analyserna i enlighet till storlek. Lindelöw (2016) menar att mindre verksamheter genomför processen genom hela organisationen medan större gör det avdelningsenligt och gruppvis. Att döma av från hur de mindre verksamheterna framställer sina kravprofiler, skiljer dem sig mot verksamheter med fler antal anställda. Informant 4 (som sticker ut med en större mängd anställda, *se tabell 2*) utför behovsanalysen i de grupper som nya anställda skall placeras i. Vilket vi anser stämmer överens med vad Lindelöw (2016) redogör för. Med andra ord tar verksamheterna i allmänhet hänsyn till sin storlek och strukturerar processerna i linje med sin kontext.

I enlighet med de bekymmer Lindelöw (2016) identifierat i samband med behovsanalysen kan vi först och främst urskilja att samtliga verksamheter som utför behovsanalysen inte håller med om att processen medför särskilt mycket arbetsbelastning. Å andra sidan uttrycker två informanter att det många gånger är tidskrävande att urskilja exakt hur tjänsten ser ut som man ska rekrytera till. Lindelöw (2016) redogör för processen att urskilja roller som en del av behovsanalysen, vilket i sin tur påvisar att somliga faktiskt anser att analysen i viss grad medför en högre arbetsbelastning i form utav tidsbrist.

Vidare använde alla undersökta sig i stora drag av mallar under arbetet med behovsanalysen. Informant 5 hade en mer flytande mall som fungerade mer som coachning. Ingen av informanterna använde sig av någon etablerad mall utan hade skapat de själva internt inom företagen. Detta går enligt oss i linje med en av Lindelöws (2016) nämnda utmaningar som kan medföra problematik i utförandet. Det vill säga att det inte finns bra tillvägagångsätt eller mallar för att utföra en behovsanalys framgångsrikt (Lindelöw, 2016). Detta leder i sin tur till att verksamheterna själva får skapa egna metoder som i sin tur gör att alla processer ser väldigt olika ut. Informant 1 som hjälper många organisationer med rekryteringsprocessen stärker även Lindelöws (2016) uttalande. Hen menar att de flesta organisationerna gör behovsanalysen men att det finns brister i utförandet. Det finns en tendens att kravprofilerna blir generiska och att organisationerna skönmålar sig själva.

Fortsättningsvis menar Lindelöw (2016) att företagskulturen under en behovsanalys bör utvärderas för att i sin tur bidra med en tydligare bild av vilken person som kommer att vara mest lämplig för tjänsten och organisationen lokaliseras. I enlighet med vad Lindelöw (2016) redogör angående kultur och de bekymmer som existerar i relation till behovsanalysen anser vi informanterna uttrycker att dem på ett eller annat sätt tar hänsyn till företagskulturen under rekryteringsprocessen. Vissa gör det mer utförligt än andra och det syns speciellt tydligt att de verksamheter som i regel hjälper andra företag med rekrytering tar hänsyn till kulturen i större utsträckning.

5.3 Utbildning och certifiering

Till skillnad från vad Reinholdz (2019) menar avseende frånvaro av utbildning och certifiering vid användandet av digitala tester har vi funnit att samtliga informanter har utbildat sig och fått certifiering inom de tester som nyttjas i respektive verksamhet. Upplägget och omfattningen av utbildningarna skiljer sig dock. En anledning till att litteraturen och det empiriska resultatet inte stämmer överens i vår studie kan vara att två av informanterna jobbar med att hjälpa andra organisationer med rekryteringsprocessen. Detta innebär att de lägger mer tyngd i utbildning och certifiering då det kan vara fördelaktigt ur ett kundperspektiv. Samtidigt outsourcar resterande tre informanter en del av sin rekrytering vilket leder till att de inte har likvärdiga behov till att utbilda sig i samma utsträckning.

Fortsättningsvis instämde informant 3, 4 och 5 med det Bergman och Hansson (2020) nämner om att certifieringar som utförs av pålitliga tesleverantörer ofta kan vara bristande då utbildningen endast innefattar några dagar. Informanterna menar att det alltid är bra med mer utbildning och att det kan bidra till en mer framgångsrik analys av testresultaten. Informant 2 menade dock att den utbildningen hen gick, inte alls var bristfällig. Hen hade till och med bara några timmars utbildning men ansåg inte att testerna var så viktiga utan att de mer fungerade som ett komplement till intervjuerna.

I enlighet med vad Mandinach och Gummer (2012) beskriver angående kunskap om data i relation till beslutfattande, måste verksamheter ta hänsyn till data i större utsträckning. Beslut som bara bygger på magkänsla ska inte längre avgöra ställningstagande. I linje med detta menar vi att samtliga informanter uttrycker vikten av bra analysförmåga för att tolka testresultaten. Informant 3, 4 och 5 ansåg att den utbildning de fått för att bättre kunna förstå och analysera testresultaten var bristande. Exempelvis hade de svårt för den deklarativa kunskapen i vissa fall, vilket Mandinach och Gummer (2012) beskriver som förståelsen för termologi och språk när det kommer till data, och i detta fall testresultat. Informanterna fick i vissa fall rådfråga testleverantörerna för att förstå analysen. Informant 5 nämnde att arbetet med att analysera testresultaten var det mest utmanande i processen. Detta stärker tesen om att utbildningar många gånger kan vara undermåliga (Bergman & Hansson, 2020).

Fortsättningsvis angående processuell kunskap vilket är förståelsen för huruvida data ska behandlas och analyseras. Anser vi att det empiriska resultatet går i linje med det, då samtliga verksamheter i viss grad tar hänsyn till processuell kunskap (Mandinach & Gummer, 2012). I vissa fall är analysförmågan å andra sidan bättre än andra men har i samtliga fall o göra med undermålig utbildning. Exempelvis förklarar informant 5 att det alltid är fördelaktigt med mer utbildning för att förbättra analysarbetet.

5.4 Testets reliabilitet

Samtliga informanter instämmer i väsentligheten av en god reliabilitet som Sandberg och Sjöholm (2008) nämner. Vi bedömer dock att det råder delad mening om hur viktig reliabiliteten är. Informant 2 och 4 menar att intervjuerna var viktigast och att testerna inte var avgörande i valet av kandidater. Informant 1, 3 och 5 värdesatte reliabiliteten i högre grad. Informant 1 berättade att de har som krav att alla tester hade en god reliabilitet och att man använde sig av flera varianter av samma typ test för att öka reliabiliteten. Vidare berättade informant 3 om en funktion som var inbyggd i deras test som hade i uppgift att öka reliabiliteten genom att identifiera huruvida konsekvent testpersonen var. Denna delade

mening kan bero på den individualitet som finns på respektive bolag. Alla gör sina egna avvägningar där vissa ställer större krav på vetenskaplig tillförlitlighet medan andra vädersätter sina egna förmågor mer.

Vidare menar Sandberg och Sjöholm (2008) att det kan finnas svårigheter med tolkning i vissa tester. I linje med detta berättade informant 3 att hen hade lagt märke till att vissa kandidater kunde tappa fokus vid testningen om det uppstod tolkningssvårigheter eller om testerna blev för omständliga. Detta kan i sin tur leda till att resultaten blir felaktiga och att testerna därmed inte tillför med så mycket (Sandberg & Sjöholm, 2008).

En annan aspekt som Lindelöw (2016) tar upp handlar om de risker som finns med fusk. Med tanke på att testerna utförs digitalt och ofta sker utan övervakning finns det en ökad risk att kandidaterna kan ta hjälp av exempelvis vänner för att få ett mer gynnsamt resultat. Detta är något informant 1 är medveten om och tar hänsyn till. De utför samtliga tester under övervakning förutom personlighetstest då man inte kan få hjälp på samma sätt av någon. Resterande informanter menade att de inte tog hänsyn till eventuell risken för fusk. Det som däremot togs upp hos dessa informanter var möjligheten till att träna upp sig inför tester, något de dock inte heller tog någon anmärkningsvärd hänsyn till. Aspekten om träning var något vi inte hade identifierat utifrån litteraturen och vi kan därför inte diskuteras vidare. Själva tror vi att aspekten blir desto mer viktig att tänka på med tanke på att digitala tester används i större utsträckning.

Anledningen till att litteraturen och det empiriska resultatet inte helt stämmer överens angående bedömningen av fuskrisk kan vara att majoriteten av informanterna ser på digitala tester som ett komplement och därför inte är helt avgörande. Flera informanter betonar att det är avgörande att vara tydliga med syfte med testerna och när de digitala testerna ska användas (för vilka tjänster). Detta påstår vi går väl i linje med schematisk kunskap som enligt Mandinach och Gummer (2012) förklaras som förståelsen för syftet med datainsamling. Vilket i detta sammanhang handlar om när somliga digitala tester är mer fördelaktiga än andra. Detta påvisar exempelvis informant 4 när hen förklarar att somliga digitala tester är mer fördelaktiga än andra beroende på tjänst.

5.5 Testets validitet

Samtliga informanter är eniga om att validitet är en viktig aspekt när det kommer till användandet av digitala tester. Kunskapen om huruvida testerna har grund i forskning är däremot något vi bedömer som bristfällig. Informant 3, 4 och 5 som tar hjälp av Sandahl Partners (informant 1) i en del rekryteringsprocesser, är dock medvetna om att deras tester håller en god validitet. Informant 1 menar, i enlighet med Woods et al. (2019), att forskningen bakom testerna kan vara undermålig ibland vilket är en konsekvens av den snabba utvecklingen av digitala tester. Den snabba utvecklingen tror vi samtidigt kan vara en anledning till att några informanter inte är helt upplysta om validiteten i sina tester. Informant 1 menar att det även kan bero på att det är tidskrävande och kostsamt att validera tester (Woods et al., 2019). Detta har i sin tur lett till att vissa företag kommer på egna modeller och normeringar för att slippa denna krävande process. Bortsett från detta så menar informant 1 att kunskapen om värdet med validering av test har blivit bättre med tiden.

Resultatet visar att ingen av informanterna, förutom informant 1, besitter djupgående förståelse för forskning bakom testerna. Exempelvis förklarar informant 4 att de inte har så

bra koll på forskningsbakgrunden på de digitala tester de använder via rekryteringspartners, bortsett från Sandahl Partners. Vi tolkar resultatet som att samtliga informanter i viss mån tar hänsyn till forskningen, vilket Mandinach och Gummer (2012) benämner som strategisk kunskap inom *data literacy*. Dem förklarar strategisk kunskap som förståelsen för hur, när och var *data literacy* bör appliceras och i detta sammanhang anser vi att det stämmer överens med hur verksamheterna ställer sig till de digitala testernas forskningsgrund (Mandinach & Gummer, 2012). Å andra sidan anser vi att det i stora drag skulle kunna förbättras hos majoriteten av de undersökta verksamheterna.

Anledningen till att endast Sandahl Partners har koll på forskningsbakgrunden avseende tester tror vi kan bero på att de i större utsträckning arbetar med testning. Det kan dessutom bero på att de arbetar med mer genomgående rekryteringsprocesser som främst ämnar till rekrytering av seniora roller. Medan de andra rekryteringspartnerna som informanterna samarbetar med främst jobbar med rekrytering som hanterar en större mängd ansökningar och på så sätt inte lika djupgående.

5.6 Sammanställning

Diskussionen visade oss på vilket sätt och huruvida verksamheterna tar hänsyn till kriterierna eller inte. För att ge en mer tydlig bild av vad resultatet tillsammans med teorin berättade för oss sammanställde vi en tabell med färgkoder. Förklaring av färgkodningen förtydligas nedan:

Grön: Visar på att samtliga verksamheter i stora drag tar hänsyn till kriteriet.

Gul: Visar på att somliga verksamheter i viss omfattning tar hänsyn till kriteriet.

Röd: Visar på att övergripande verksamheter i stora drag inte tar hänsyn till kriteriet.

Tabell 4 - Sammanställning av diskussion

Kriterium	Hänsynstagande
Digital kännedom	Röd
Behovsanalys	Gul
Utbildning och certifiering	Grön
Testets reliabilitet	Gul
Testets validitet	Gul

5.6.1 Digital kännedom

I linje med vad Woods et al. (2016) menar med digital kännedom visar samtliga verksamheter att dem i stora drag inte tar hänsyn till det under sina processer. Då ingen av verksamheterna förhåller sig till kandidaters ålder och erfarenhet gällande testerna. De flesta håller å andra sidan med om de aspekter som vi för fram angående problematiken men stärks inte genom någon aktiv handling.

5.6.2 Behovsanalys

Verksamheterna tar i viss omfattning hänsyn till de aspekter som ringar in behovsanalysen. Exempelvis använder verksamheter egna metoder och mallar som enligt Lindelöw (2016) förklaras som en begränsning. Då de kan resultera i bristande analyser om de inte utförs på rätt sätt (Lindelöw, 2016). Däremot syns uppmuntring till att införa mer strukturerade metoder. Dessutom utförs i vissa fall utvärderingar av företagskulturen i samband med analyserna, vilket å andra sidan verkställs mer utförligt hos vissa än andra.

5.6.3 Utbildning och certifiering

Samtliga verksamheter har visat att dem tar hänsyn till utbildning och certifiering i relation till digitala tester. Vilket stärks då samtliga verksamheter uttrycker att dem förstår vikten i analysförmågan vilket Mandinach och Gummer (2012) förklarar som en väsentlig del. Eftersom utbildning bidrar till att subjektiva tankar inte tar över analysen (Mandinach & Gummer, 2012). Därtill påvisar verksamheterna att dem dessutom tar till hjälp när analysen går utöver deras egen förmåga.

5.6.4 Testets reliabilitet

Samtliga verksamheter påvisar att de till viss del tar hänsyn till vad Sandberg och Sjöholm (2008) menar med vikten av en god reliabilitet och därmed tillförlitligheten av resultaten. Däremot visar en övergripande del av verksamheterna att de inte tog hänsyn till risken för eventuellt fusk. Somliga menade till och med att reliabilitet inte var så avgörande då de belyste att digitala tester används mer som ett komplement till intervjuer. Å andra sidan visade samtliga verksamheter att dem tar hänsyn till syftet med när testerna ska användas.

5.6.5 Testets validitet

Samtliga verksamheter beskrev i linje med vad Woods et al. (2019) menar om validitetens betydelse i relation till digitala tester att dem var medvetna om dess relevans. Om tester inte anses hålla god validitet saknar resultaten forskningsgrund och skadar därmed resultatets trovärdighet. Däremot lös en frånvaro i vilken uträkning kunskapen kring huruvida de digitala testernas forskningsgrund var. Vissa besatt bättre kunskap än andra men generellt sett skulle fler behöva ta större hänsyn till aspekten.

6 Slutsats

Genom en analys av litteraturen och empirin kan vi dra slutsatsen att verksamheter i en viss mån tar hänsyn till de fem föreliggande kriterierna, *digital kännedom*, *behovsanalys*, *utbildning* *certifiering*, *testets reliabilitet* och *testets validitet*, samt att organisationerna arbetar på olika sätt och i synnerhet skiljer sig i vilken omfattning som kriterierna behandlas.

Studien visar på att verksamheter i stora drag inte tar hänsyn till digital kännedom då de inte beaktar kandidaternas ålder eller tidigare erfarenheter av digitala tester. Behovsanalysen berör verksamheter i viss mån, men det råder en frånvaro av etablerade tillvägagångsätt och mallar, vilket bidrar till att utförandet ofta blir bristfälligt. Vidare visar det sig att organisationer i stora drag tar hänsyn till utbildning och certifiering gällande digitala tester. Verksamheternas anställda har aktivt deltagit på utbildningar och förstår väsentligheten av en certifiering. Till sist uppvisar bolagen till viss del hänsyn till reliabiliteten och validiteten av digitala tester. Alla verksamheter uttryckte vikten av de två kriterierna men arbetade med de på olika sätt. Djupgående kunskap av forskning bakom testerna var i vissa fall undermålig och reliabiliteten ansågs ibland som mindre viktig.

Kort sagt visar det sig att verksamheter i allmänhet förstår vikten av alla kriterier men besitter olika typer av tillvägagångsätt för att ta hänsyn till dem. Somliga arbetar mer tydligt mot vissa mål än andra, vilket kan bero på allt ifrån storleksskillnader till vilken typ av tjänst som annonseras. Med det sagt kan det finnas incitament till att verksamheter i större utsträckning bör sträva efter en bättre förståelse för kriterierna och i sin tur utveckla vissa processer vid användandet av digitala tester.

Studien bidrar således till en upplysning kring vilka kriterier och tillvägagångsätt verksamheter tar hänsyn till, där vi föreslår tydligare arbetssätt och hänsynstagande i samband med rekryteringsprocessens digitala transformation.

Appendix

Intervjuguide

Tabell 5 – Intervjuguide

Område	Frågor
1: Inledning	
	<ul style="list-style-type: none"> - Är det okej för dig att vi spelar in detta möte? - Vad har du för roll idag och vad är dina arbetsuppgifter? - Vad har du för tidigare arbetserfarenheter?
2: Rekryteringsprocessen	
	<ul style="list-style-type: none"> - Hur ser er rekryteringsprocess ut? - Vilka eller vilken typ av digitala tester använder ni?
3: Digital kännedom	
	<ul style="list-style-type: none"> - Hur kommer det sig att ni började använda digitala tester? - Kan ni se någon skillnad på resultaten utifrån kandidatens ålder och tidigare erfarenheter? - Tar ni hänsyn till att vissa personer inte har lika bra digital kännedom som andra? - Kan ni se vilka enheter kandidaterna utför testerna på? <p>Om ja, kan ni se någon skillnad i resultat mellan olika typer av enheter?</p>
4: Testets validitet	

	<ul style="list-style-type: none"> - Vet vilka metoder och modeller testerna är konstruerat utifrån? <p>Om ja, hur ser de ut?</p> <p>Om nej, vad tror ni är anledningen till att ni inte känner till det?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Förstår ni vikten i om ett test har god validitet eller inte? - Skulle ni kunna lita på ett test som inte har god validitet? - Vi har förstått att somliga inte har kunskap om huruvida vetenskapligt grundade tester är. Hur ser er kunskap ut om detta?
5: Behovsanalys	
	<ul style="list-style-type: none"> - Använder ni kompetensbaserad rekrytering idag? - Vad är er förståelse om det? - Vi har märkt ett samband mellan kompetensbaserad rekrytering och digitala tester då kravprofiler enkelt kan jämföras med resultaten från testerna. Använder ni er utav behovsanalyser för att konstruera kravprofiler? <p>Om ja, behovsanalyser, upplever ni att det finns svårigheter och begränsningar med användandet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Upplever ni att det finns tecken på hög arbetsbelastning? - Tar dem lång tid att utföra behovsanalyserna? - Använder ni någon typ av metod eller mall för att utföra analyserna? - Hur uppfattas användandet av behovsanalyserna på företaget? – - Påverkas företagskulturen av dem?

	<p>Om nej, hur kommer det sig att ni inte gör det?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Upplever du att det är på grund utav hög arbetsbelastning? - Tror du att det är för att analyserna tar lång tid att genomföra? - Upplever du att det kan bero på det finns få etablerade tillvägagångsätt? - Tror du det har att göra med er företagskultur?
6: Utbildning/Certifisering	
	<ul style="list-style-type: none"> - Har ni blivit erbjudna att ta en utbildning/certifisering för testerna? <p>Om ja, hur är den upplagd? Vad går den ut på?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har utbildningen/certiferingen förenklat processen i att analysera testresultaten? <p>Om nej, känner ni att det finns ett behov av att få en utbildning/certifisering för testerna?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tror du att en utbildning/certifisering hade förenklat processen i att analysera testresultaten?
7: Testets reliabilitet	
	<ul style="list-style-type: none"> - Upplever ni att testerna ger samma resultat om en kandidat gör de flera gånger? - Har ni blivit upplysta om detta? - Tycker ni det är en viktig aspekt? - Hur lång tid brukar det ta för en kandidat att utföra ett test? - Märker ni ibland att det uppstår tolkningssvårigheter?
8: Avslutande frågor	

	<ul style="list-style-type: none">- Vilka kriterier tycker ni är viktigast att tänka på när en organisation använder sig av dessa tester?
--	---

Transkribering – intervju 1

Informant 1

Företag: Sandahl Partners

Roll: Organisationspsykolog

Datum och plats: 2021-04-26 kl. 10:00

Längd: 52:09

Informant 1

Ja ska vi köra en liten presentationsrunda? Jag är samtidigt nyfiken på er utbildning och bakgrund och lite sådär. Men jag kan börja då, Alexander, jag har varit psykolog i 8 år ungefär och jobbat där jag gör nu på Sandahls i 6 år av dem.

Det här med personbedömning är ju bara en del av det vi gör. Vi har ganska mycket annat också. Vi har mycket grupputveckling, alltså ledningsgrupper eller grupper där det är bråk och konflikt och så där.

Och så gör vi lite utredningar. Om det typ pågår något folk inte fattar kollar vi vad som händer och så gör vi lite typ handledning eller coaching av chefer och så.

Jag jobbar med personbedömning både på det sätt som vi har diskuterat där man använder digitala tester i ganska hög utsträckning. Men sen gör jag också säkerhetslösningar, folk som ska jobba med väldigt hemliga grejer i Sverige i högsta säkerhetsklass. Då utförs ganska omfattande bedömningar där Säpo står för bakgrundskontroll. Om man har något fuffens för sig så står vi för en psykologisk bedömning så då är det 2 psykologer som gör det. Då håller vi på en hel dag och grillar en person.

Då är det lite mindre fokus på test och lite mer på intervju. Men vi använder test då också, men inte digitala. Det ligger i sakens natur, det är så mycket hemlighetsmakeri runt det där. Så då det blir det mest sådant som man gör oldschool på papper.

Men personbedömning har vi hållit på med länge och företaget har ju funnits sedan 1984 så vi har varit med långt innan det fanns utrymme för digitala test. Och idag så jobbar vi så att vi gör ju inga egna test utan vi lutar oss mot dem som finns och som har starkt forskningsstöd, och då har vi lite olika leverantörer. Men vi är ju liksom inte lojala med någon särskild leverantör utan vi ändrar om vi behöver och väljer utifrån det som finns.

Och den största leverantör som vi har idag heter Assessio. Det är kanske möjligen intressant för er att prata med dem också, för det är de som bygger de själva digitala plattformarna. Jag såg att ni hade en fråga till exempel om vi kan se vilka typer av devices folk har och det kan vi inte.

Ja, det är väl någon slags short story om mig så där.

Andreas Nilsson

Men ska vi ta en liten kort presentation om vilka vi är?

Ja, Andreas och Malcolm vi inne på tredje och sista året på vår kandidatutbildning i systemvetenskap. Och skriver just nu då vår c uppsats. Där vi avhandlar ja, men ämnet i sin helhet och digitala tester under rekrytering och vi undersöker vilka kriterier som är mer eller mindre avgörande för ett användande av dem.

Vi blev ju någonstans intresserade av det för att vi båda blev ju väldigt vakna i hur ofta de används under rekryteringsprocesser, speciellt nu då vi båda sitter i många sådana processer

och ser de här testerna i mer eller mindre i alla rekryteringsprocesser som finns. Och då blev vi någonstans nyfikna på om alla är medvetna om de används på rätt sätt eller vilka kriterier som avgör användandet.

Malcolm Wahl

Ja jo, men exakt och det vi pluggar är ju systemvetenskap. Jag vet inte om du har om du hört talas om det innan?

Informant 1

Jodå

Malcolm Wahl

Det är också därför vi går in lite mer på dom, alltså digitala delarna och lite mer om liksom informationshanteringen kring det för att just koppla det till utbildningen.

Andreas Nilsson

Det kan ju lätt bli så att med tanke på ämnet som vi har valt så är det lätt att man snöar in sig lite många gånger har man ju märkt under tiden. Nog om det då ska vi försöka kanske komma igång med några frågor?

Så vi, vi tänkte ju först och främst att kolla på hur eran rekryteringsprocess ser ut idag och de digitala testernas del i de processerna.

Informant 1

Så när vi söker jobb hos oss själva, så att säga?

Andreas Nilsson

Ja precis.

Informant 1

Men den är egentligen samma som den vi säljer faktiskt. Och den går till så att först så tas ju en kontakt på ett eller annat sätt. Någon hör av sig eller vi hör av oss till någon och efter ett första möte där man kollar liksom om förutsättningarna finns på plats, om man har rätt bakgrund och sådant där som man inte behöver ha test till egentligen. Sen fattas det beslut om att ja, men vi går vidare liksom.

Och det här blir väl egentligen beskrivning av vår process när vi hjälper andra också då. Och det första som händer är att kandidaten i fråga får några länkar då till digitala test.

Och de tester som vi alltid kör digitalt. Det är de vars resultat inte påverkas av att man sitter i rummet eller inte.

Det vill säga självskattningstest som mäter personlighet. Begåvningsstest är ju liksom lite svårare för det kan man ju fuska på att man har en bror som sitter bredvid så där. Men ett personlighetstest bygger ju på att det är jättemånga frågor. Hur ser du på det här? Hur gör du i de här situationerna så vidare. Det kan man lika gärna göra på distans. Och då brukar vi skicka ut 2 såna där test som heter Neo och ett som heter HDS jag kan berätta lite mer om dem längre fram då, men de får man alla fall förväg och fyller i och sen när man kommer till oss då har vi redan kollat på de resultaten som man har liksom den rapporten klart för sig. Sen kommer man till oss på kontoret och det gör man vid 2 tillfällen det första tillfället för att göra flera test på plats. Och då har vi använt oss av psykolog kandidater, alltså som gör sin

praktik, termin 6 på psykologprogrammet. Som testledare, så då får de göra liksom någonting som är lite på riktigt. Alltså att hålla i den processen, så då kommer man dit och så får man göra ett begåvningsstest som heter Basic. Ett typiskt intelligenstest som mäter hur man fungerar på en mängd olika områden och sen får de göra ett annat test som heter Vartegg. Det är lite mystiskt. Det är en serie rutor och det är 8 rutor och någon liten krumelur och så ska man rita någonting som man får feeling för.

Och det där. Det är ett väldigt intressant test som utvecklades redan på trettioalet och bygger på att varje så kallat Steam eller då i en sån här ruta väcker någonting hos folk. Och att det som växer och det som folk ritar följer vissa mönster. Och när man tolkar det har man en omfattande manual och tittar igenom och liksom skorrar det där testet på olika sätt. Tanken med det här att till skillnad från ett vanligt personlighetstest av självskattnings typ så fångar det här upp andra saker. Ett vanligt personlighetstest, det bygger ju på att en person kan och vill berätta om sig själv, alltså den är medveten om vad som pågår och är villig att säga det.

Medan ett sånt här test och fångar upp lite mera omedvetna grejer som pågår och det är ett bra sätt att identifiera risk. Det används till exempel i militära sammanhang. Och man kan se ganska intressanta mönster. Det blir då hypotes genererande. Man vet inte att det här är sanningen om någon för att om någon till exempel ritar vapen är alla de här olika bilderna kan det handla om några fantasier den personen har, men kan också lika gärna handla om att man såg en andra världskriget film igår. Man måste kolla det helt enkelt.

Andreas Nilsson

Jag tänkte direkt på dig när du pratar om det, att personlighetstester är ju kanske just på den data som produceras utav det känns kanske mer eller mindre straight forward.

För att bedöma det, det är klart det kräver ju utbildning och allt det där för att behandla sånt också. Men just när du pratar om att rita någonting i en ruta så känns det som att det är väldigt viktigt att ha utbildning i det och använda den här manualen som du pratar om. För att annars är det omöjligt att gissa sig fram till vad det egentligen betyder.

Informant 1

Det är svårt att låta en algoritm sköta det, för det är så kontextberoende man behöver liksom förstå personen på nåt vis.

Ja, så gör man det där och det tar ju lite längre tid än de här personligheterna. De fyller man i på en halvtimme var, alltså timme då. Men Basic tar kanske 1,5 timme och det här Vartech, tar väl ytterligare en halvtimme så det blir liksom en mastig dag. Sen kommer de tillbaka som tidigast typ på eftermiddagen samma dag men helst någon dag senare så man hinner kolla på det.

Sen är det en 2 timmar lång intervju som inleds. Första halvan är ett samtal där man har de här olika resultaten lite grann i bakhuvudet, men frågar om vad man har gjort i livet om framgångar och motgångar och konflikter och så vidare. Och den andra timmen får man en återkoppling på alla test, då går vi igenom alla resultat och man får veta liksom hur det gick och så diskuterar vi det. Känner du igen det här kan du ge exempel på när det här kan märkas i ditt liv.

Den här egenskapen, det är ju en bra egenskap, men vad händer om du liksom tar i för mycket? Kan det bli någon baksida med det?

Andreas Nilsson

Man benar ut det rätt ordentligt?

Informant 1

Ja. Och en viktig del i den där intervjun och den är ju viktig, oavsett om det är en extern uppdragsgivare eller någonting vi gör internt. Det är ju att ringa in liksom vill du det här alltså? Vad, vad är din bild av vad det ger in på i den här rollen liksom.

Försöka hitta någon slags värderings matchning och så. Så det handlar inte bara om personliga egenskaper utan också om i relation till just den här rollen. Ett sådant exempel är ju motivation som är någonting som man kan mäta i ett personlighetstest, men då får man ju fram någons generella driv liksom. Men man vet ju inte hur mycket av den motivationen som kommer att landa in i den här rollen. Man kanske är superengagerad i sitt hockeylag men jobbar lite med vänsterhanden så att man vill ju liksom veta hur motiverad är du för det här. Motivation kan ju lika gärna vara ett mått på en kvalitet i en relation mellan de som jobbar på ett ställe och arbetsgivaren.

Och då mot slutet av en sån där intervju, då är man.... jag i alla fall alltid. Det är nog de andra också väldigt transparenta med vad vi tycker och ser när det handlar om att man söker jobb hos oss.

Om det inte innebär att vi jämför mellan flera kandidater, det gör vi nästan aldrig. Folk söker jobb hos oss än en i taget, liksom det ganska sällan. Då blir det väl så där att ja, jag ska snacka ihop lite med mina kollegor, men det här ser bra ut och så där. Och när jag gör ett uppdrag hos någon för någon annan då är det inte jag som fattar beslutet om en anställning såklart utan då säger jag kanske att det här är det jag kommer att berätta för dem.

Jag ser det här är dina främsta styrkor och det här är dina utvecklingsområden och så vidare. Och vi tycker att det är viktigt att vi lever som vi lär på något sätt och att vi gör likadant med någon som söker jobb hos oss och vi tror ju på det där. Och för egen del så är det ju väldigt värdefullt att ha varit med om det där, suttit på den andra stolen på något vis.

Andreas Nilsson

Ja och om vi fortsätter i det där då, alltså just. Just utifrån när ni kör de digitala delarna i processen. Kan ni se någon form av skillnad i digital kännedom. Det jag menar är att för många kanske lite äldre och för folk som är lite främmande i att använda sådana här typer av tester eller i synnerhet på en dator eller på en telefon. Kan ni se skillnad på typ ålder och erfarenhet hos människor?

Informant 1

Inte egentligen i själva resultatet. Däremot så kan det vara skillnad i hur man får igång det så att säga. Det kan vara så till exempel att när vi skickar ut ett sånt där test då går ju in på en portal i det här fallet på Assessio och fyller i kontaktuppgifter och trycker på knappen liksom och så skickas det iväg.

Och då händer det ju ibland att det hamnar i någons spam-filter, till exempel ett sådant mejl och det där är ju inte så svårt att lösa om man är lite tech van och lite yngre. Men det kan krävas lite mer handpåläggning om det är någon som inte är lika van. Men sen när man väl är inne då är det ju väldigt enkelt. Det är liksom, ja, kryssa i en ruta nivå liksom så jag har inte varit med om att man inte har grejat det riktigt.

Andreas Nilsson

Och jag vet, jag vet ju att du i början pratade om de här olika leverantörerna. Men är ni väl medvetna om vilka metoder och modeller som de här testerna byggs på?

Informant 1

Ja, det är vi det. Det är ju väldigt. Det är väldigt transparent hur det där ser ut, alltså. Vi använder ju tester som är ganska vedertagna och som har funnits lite längre också. Som har sin rot i en pappersversion. Och forskningen är väldigt tydlig.

Man får ju skilja. När det gäller personlighetstester så brukar man skilja mellan test som är ipsativa och det betyder att man jämförs med sig själv bara och testning som har normgrupp där man alltså jämförs med hur andra har svarat på samma test och såna test förekommer på marknaden. Ett sådant är Myers Briggs till exempel. Men det är vad man är för typ liksom. Ett annat exempel på sådant test är de här färgtesterna när man är röd eller så.

De kan möjligen ha ett värde för att man ska kunna få syn på att, oj vi människor är lite olika och du är mer utåtriktad än jag osv. Men det säger ju inte så mycket om hur man är i relation till någon annan.

Men ett test som har normerat det mot en större normgrupp. Då har man ju den informationen och vi använder bara sådana test.

Och då är det väldigt tydligt hur det har gått till. Alltså 5000 personer har gjort det här testet och det betyder att man får 12 poäng. Då motsvarar det att man är 55% ifrån max eller så. Det är en normalfördelningskurva liksom. Så då vet man ganska väl vad det där värdet står för. Och sen bygger de också på etablerade personlighetsmodeller, i det här fallet då Big Five som är den som har.

Andreas Nilsson

Ja, den känner vi till.

Informant 1

Då får man ju fram 5 olika grundegenskaper som hur utåtriktad man är, hur öppen man är, är man målmedveten, vad har man för känslomässig stabilitet och hur vänlig är man. Sen har de i sin tur några underkategorier till exempel om man är en sådan här person som kanske har några få nära vänner som man liksom fokuserar mycket på eller om man är mer en sådan här som gillar att mingla och röra sig i större sammanhang. Så man får lite mer nyanser.

Så vi har bra koll på det, alltså forskningen bakom och vi vet också en hel del om vad det betyder. För att det är en sak att säga att ja, så här är en person. Men innebär det att den har större eller mindre sannolikhet att lyckas i en viss roll? Och det finns det också ganska mycket forskning på, som är bra att ha så att säga.

Andreas Nilsson

Det leder oss in lite på, vi är väldigt nyfikna på att veta om era kunder i sin tur är nyfikna kring det här? Ställer dem många frågor om detta?

Är de medvetna om hur pass vetenskapligt grundade de här testerna är eller väljer de bara något? Typ, det här har vi hört är bra så vi kör bara.

Informant 1

Ja många är verkligen intresserade av att de ska få ett så bra beslutsunderlag som möjligt. Så de gillar ju att det är vetenskapligt underbyggt.

Men ibland när vi säljer in våra tjänster så säger vi att det finns en slags vetenskaplig solid grund. Men jag skulle säga att kunskapen om det är inte så jättehög på marknaden.

Andreas Nilsson

Det är samtidigt vad litteraturen vi har kommit fram till hittills pekar på.

Att många som använder testerna inte har någon riktigt koll på om de är vetenskapligt grundade eller inte.

Sen är det ju så att de flesta testerna är vetenskapligt grundade, men att den nyfikenheten hos användare inte riktigt finns.

Informant 1

Ja, men så är det ju och där kan man ju också alltså vetenskapligt grundad. Det kan ju betyda lite olika saker i olika människors huvud så att säga att en sak är vetenskapligt grundat i den bemärkelsen att frågorna rimligen hör ihop med det som vi försöker undersöka. Det är ju bra om det har gått så långt så att säga, men sen att det är vetenskapligt grundat i en sån här normering. Det är ju väldigt kostsamt att göra det där. Alltså, det kräver mycket arbete att normera ett test. Det är ju inte alla som gör det, utan då kanske man hittar på en egen. Ett eget test och så saluför man det under ett fint namn och så ser det vid första anblicken rätt vettigt ut, men det blir ganska svårt att hävda validitet.

Andreas Nilsson

Ja men precis. Fortsättningsvis arbetar ju många med kravprofiler under sina rekryteringsprocesser. Och att det många gånger används behovsanalyser för att skapa dem. Arbetar ni mycket med det?

Informant 1

Ja, det där jobbar ju många med och det går ibland sådär ska jag säga. Därför att ibland så ser den där behovsanalysen, den blir likadan. Man vill ha någon som är en teamplayer och som är självgående osv, massa bra egenskaper. Så att alla har liksom samma person så det blir lite grunt det där och det vi försöker göra. Vi gör en roll analys då innan vi sätter igång en sån här process och då lyssnar vi på vad de själva kommit fram till och sen försöker vi fråga lite fler grejer som typ inte står i pappren. Som hur funkar den här gruppen som den här kandidaten ska leda? Finns det konflikter eller vad är gruppens utvecklingsnivå? Vad har ni egentligen ärligt liksom för organisationskultur på gott och ont? Vad är det för ställe det här? Ibland kan man ha en ganska så självgod uppfattning om vad man är för organisation. Det är väldigt viktigt att prata klarspråk om det där. Om man ska göra en riktigt bra sådan här behovsanalys.

En grej som jag gjorde tidigt ganska tidigt i min karriär, så gjorde en sån här personbedömning på en VD roll till en storbank och där var det fyra kandidater och det var ganska tydligt vilken som var den starkaste egentligen, personlighetsmässigt och med sina resurser i största allmänhet.

Så jag rekommenderade honom och då hade i det samtalet innan så beskrev de att de hade ett litet för kortsiktigt affärsfokus. De ville liksom ändra lite på sin kultur och så ville de gärna ha någon utifrån som kom in med lite nytt sätt att tänka och påverka det här i en positiv riktning. Men jag hade inte tillräckligt mycket borrar i hur det faktiskt var hos dem och det betydde att

den här personen sen kom in. Han slutade efter ett halvår för att han ville liksom inte vara... Det var för jobbigt att vara ett slagträ och då på alla de här gamla. Det blir liksom inte framkomligt och det lärde jag mig att jag borde, dels borde jag borrarat mer i deras kultur och i vad han ville och vad han trodde att det här var. Det var liksom mer en fråga om det än om han var tillräckligt utåtriktad eller tillräckligt smart.

Det är fält i det där som är rätt lätt att missa liksom. I vanliga fall så blir en behovsanalys så att ja, men vi behöver någon som har de här personliga egenskaperna så leder det till att man viktat dem då lite olika högt. Men det är helt enkelt ofta lite mer komplicerat än så.

Malcolm Wahl

Det känns ju som när man själv ska söka jobb nu inför sommaren så är det nästan alltid samma beskrivningar på vilken typ av person som de söker, till exempel att man ska vara en teamleader, att man ska vara utåtriktad, driven och ta tag i saker själv. Det blir väldigt generisk på något sätt, så det är säkert ett litet problem.

Informant 1

Det blir det, till exempel något som ändå är ganska viktigt. Det handlar om samhällsutvecklingen i takt med att saker och ting blir automatiserad i en allt högre utsträckning. Redan nu så kan man se till exempel att man gör det när man ska tillsätta ganska många nya roller i en organisation samtidigt. Man kan inte hålla på och kolla så noga på alla utan det blir en screening liksom och jättemånga människor gör såna här test och så gör man en sällning ganska automatiserad av den. Problemet då är ju att det blir väldigt svårt. Det blir som en slags svarta lådan problematik. Folk skickar in sina test och så blir det så här. Datorn säger att det är olämpligt då liksom vissa människor får ju inte plats någonstans då helt enkelt för att man inte har den där profilen som alla vill ha.

Och dels missar man ju kompetens som skulle kunna få verkligen komma till användning och det blir också ett litet dystert samhälle där det inte finns någon plats helt enkelt för ganska många. Och ett annat problem kopplat till det där. Det är med det som jag var inne på lite kort tidigare. Det här med att man har forskat en del på vilka egenskaper som är bra. Forskningen är lite skakig.

Alltså, då har det gått till så här om vi pratar om ledarskap till exempel som är det som man oftast är intresserad av, då låter man massa människor göra ett sånt här testpersonlighetstest. Och sedan 5 år senare kollar man hur det har gått för dem, vilka tjänar mest och vilka har gjort liksom bäst karriär och tar fram olika egenskaperna utifrån det. Problemet när man kollar på hur det har gått för chefer bara utifrån det har gått för dem själva. Det är att det säger inte så mycket har gått för de andra som de leder.

Utan då föredras ju egenskaper som att liksom man har tar sig fram på olika vis. Till exempel har det gått väldigt bra för Donald Trump. Men det har gått halvbra för andra som har jobbat med honom.

Utfallsmåtten är lite skeva och det har då lett till exempelvis i Big Five har vi ju då en egenskap som kallas vänlighet. Den har blivit negativt riktad med de där utfallen som grund för att jag har visat sig vara någonting som inte hjälper en att göra karriär så effektivt som möjligt. Att alltså vara schyst mot andra.

Och problemet är att om man tittar på teamforskning så har Google till exempel en stor studie 2015 som hette Aristoteles studier när man tittade på alla team som de hade internt och

så jämför du då, vad är skillnaden? Vilka egenskaper har teamet det går bäst för? Då var vänlighet jätteviktigt alltså framför allt för chefer men också andra. Om det var en otrevlig ton i teamet. Ja men om exempelvis Andreas säger något och så bara hånar jag honom och avfärdar det, då kommer ju du Malcolm känna att det inte känns jätteskönt att säga din grej, alltså det tystar liksom och då får inte teames tillgång till den information de behöver för att lösa komplexa problem helt enkelt så det är ett jätteproblem och det där det kan man se i en del stora organisationer.

Till exempel en som jag har jobbat lite mer med, ska inte säga vilket företag. Skulle man byta ut alla chefer man gjorde jättestor organisationsförändring och alla fick söka om sina jobb plus att massa nya fick söka då. Och det här handlar det om flera 100 chefer. Det var en ganska stor organisation och då använde de en sån där automatisk process för det och då var använder den här modellen där man viktar vänlighet negativt. Och det innebar att. Men ni kan ju tänka er själva. Vi har en jättestor organisationsförändring. Den är kontroversiell och väldigt många tycker att det här är fel och vi går åt fel håll. Och så bryter vi ut alla chefer mot folk som är så otrevliga som möjligt det har ju blivit körigt för dem.

Malcolm Wahl

Ja, det låter inte som ett vinnande koncept riktigt.

Andreas Nilsson

Nej, faktiskt inte.

Informant 1

Men det där har dessbättre börjat uppdateras lite grann alltså. Man har börjat att väga in det här med teamforskningen och hur man viktar de här egenskaperna.

Av uppfattningen att det är jättebra med digitala test och det är också bra med automatiserade processer runt dem, men man behöver också tänka lite kring vad man gör och vad det är man egentligen vill veta om folk.

Andreas Nilsson

Det är intressant att du att du pratar om det på det här sättet, för det är väl någonstans det vår hypotes landar i.

Ja, det är otroligt bra verktyg, men de måste användas på rätt sätt och man måste tänka på rätt sätt för att använda dem och det är just en av de här kriterierna vi någonstans har lokaliserat. Litteraturen säger ju som du också säger att behovsanalyser inte riktigt utförs så utförligt som man vill att de ska göra kanske. Och de blir väldigt generiska. De här kravprofilerna man gör en ordentlig analys av organisationen om man tittar på både kultur som du säger och de här hårda egenskaperna som visar sig. Så blir det väldigt mycket enklare och tydligare vilken person som man faktiskt behöver.

Informant 1

Ja, men precis så och den stora fördelen kan man väl tillägga också. Är att det blir rättvist på ett annat sätt. Det blir inte kön eller etnicitet eller att kandidaten liknar mig liksom, utan det suddas ut och det är ju väldigt bra.

Malcolm Wahl

Men till nästa fråga, hur just det här då som vi inte har pratat om den här liksom vikten med att göra det på rätt sätt, erbjuder ni någon typ av utbildning eller certifiering när ni väl hjälper företag? Eller blir det på något sätt att ni sköter den processen?

Informant 1

Ja. Så här är det väl egentligen att de tester som vi använder. De behöver man ju certifiera sig i. Då går man en utbildning hos den som är testleverantör. Det har ju vi gjort med de som vi använder. Många av dem kräver att man ska vara psykolog. Man behöver inte alltid vara det men ibland kan det vara så och det kan vara ganska omfattande det där med certifieringen. Det är väl kanske inte alltid någonting som ligger i kunders intresse att sätta sig in i och lägga resurser på det utan de köper det eller på stan från någon som oss då. Däremot så brukar vi själva liksom utbilda våra kunder i vad är det vi gör? Funkar jag berätta om hur det kan tolkas och så vidare så att de fattar vad det är som pågår.

Men jag har några kunder som jag jobbar med till exempel som har en annan process. De behöver gå ut och söka ganska brett bland jätte många kandidater. Och därefter behöver de sälla ut 10% utav alla de kandidaterna. Då brukar jag rekommendera dem att inte anlita oss för att det kostar bara mer pengar. Att vi ska vara någon slags onödig mellanhand och kan gå direkt till en leverantör. Och då brukar jag säga att de kanske kan behöva sätta sig in lite grann i hur det funkar hos dem. Så det går väl mot att certifiering av ett specifikt test är inte så ofta någonting som en slutanvändare bryr sig så mycket om, utan de går antingen till någon som håller hela processen som oss eller direkt till en testleverantör om de vill ha någon sån här enkel rangordning bara.

Andreas Nilsson

Vi har funderat mycket på just det här med testresultaten. Den producerade datan som genereras från testerna, hur pass svår den är att tolka. Vi förstår ju såklart att det beror väldigt mycket på vad för typ av tester det är och så vidare. Men som vi pratar om nu med utbildning och certifiering kring det. Hur viktigt tror du att det är med utbildning och certifiering? I fråga om att kunna tolka resultatet.

Informant 1

Ja, men det är, det är ganska viktigt. Det blir desto viktigare när den här komplexiteten ökar, alltså man behöver nog egentligen inte så mycket utbildning., Till exempel låt oss säga att ni fick en lista på 100 personers testresultat vad de hade för Big Five poäng och de har för begåvning poäng som är de vanligaste. Då skulle ni kunna googla fram ganska fort vilka egenskaper som generellt sett är bra så skulle man ju bara kunna gå på ju högre desto bättre liksom. Det skulle inte ni ha något problem med att göra.

Men om man skulle hamna i ett läge där man jämför 2 kandidater som är ganska lik värdiga i de där siffrorna och problemet är att det är de ofta om man ser på kandidater till toppjobb. Liksom allihop var bäst i klassen och har precis rätt profil så att säga och då blir det ganska svårt och det blir ju också väldigt konstigt. Till exempel om man har 5 kandidater som ser någorlunda lika ut och så är det någon som har 10% högre än någon annan på någon liten egenskap. Då skulle den automatiskt väljas, liksom. Medans det kanske egentligen är jättestora skillnader på deras stil. Till exempel att den här personen kommer nog ryka ihop direkt med Agneta liksom och det är kanske inte är bra. Alltså då behöver man ju förstå lite mer om att tolka resultatet i relation till rollen och kontexten då.

Andreas Nilsson

Tror du att det kan bli ännu svårare? För i första anblick så känns det som en kravprofil kan förenkla saker och ting. Men säg att man har gjort en väldigt ordentlig behovsanalys och man har en väldigt komplex kravprofil då kan det kanske i sin tur göra det ännu svårare att kunna koppla samman resultatet med en mer omfattande kravprofil.

Informant 1

Ja, men det kan det bli, det kan bli ganska svårt det där. Och det brukar jag tänka när det handlar om såna här lite mer komplexa rekryteringar. Vad är det egentligen som uppdragsgivaren vill ha? Vad är liksom produkten de köper? Och jag tänkte på att det inte är ett testresultat som någon har tolkat lite grann och satt en stämpel på utan det är rådgivning i en svår beslutssituation så att när jag gör en sån här koppling då brukar jag göra att ja, men ungefär så här ser det ut testresultaten sammanfattat.

Och sen kopplar jag det till det vi hade pratat om innan du nämnde ju att det var viktigt i den här rollen med det här och det här och här tror jag att hon skulle funka bra för att och så. Men det är en ganska liten del av samtalet. Resten är så här, ok, nu snackar vi liksom vad har växt hos er, vad ser ni framför er, vad tänker ni och så kan vi kanske bolla olika hypotetiska scenarion. Och, men vi har den här grejen framför oss. Hur tror du att den personen skulle hantera det? Och då kanske jag jämför då om det är fler kandidater att här tror jag att den personen verkligen skulle lysa liksom medan den här kanske skulle få lite svårt med det, men då får man ju liksom resonera kring hur vi tror att det skulle kunna bli givet att olika saker händer.

För en uppdragsgivare är inte så behjälpt av att bara få någon slags siffra. De hade haft en ganska bra aning innan var den siffran skulle landa på i alla fall.

Men ett exempel skulle kunna vara att om någon har väldigt mycket av någon egenskap som vid första anblicken ser det ut som en bra grej. Men det har nästan alltid en baksida att man har väldigt mycket av något. Hur kommer det till uttryck för den här personen och den personen någon slags kontroll över det och en sak som är svår att fånga in i personlighetstest, det är ju hur man hanterar att man är som man är. Till exempel ser att någon har en hög grad av irritations benägenhet så betyder inte det att den personen får vredesutbrott hela tiden, för det kanske stannar inuti. Alltså skillnaden mellan att ha sina känslor och att vara sina känslor på något vis.

Malcolm Wahl

Vi har ju båda gjort sådana här personlighetstest och kognitiva tester rätt många gånger och jag vet ju själv att jag kan tycka att det är lite svårt ibland att avgöra. Vi får ofta upp typ 4 alternativ då att det stämmer helt, delvis och andra hållet eller att man ska sätta siffror. Då kan jag tycka att det är svårt ibland att avgöra om något stämmer helt? Eller om det stämmer delvis. Det blir en tolkningsfråga helt enkelt.

Hur är det på era tester? Hur ser reliabiliteten ut? Stämmer det överens varje gång eller skiftar resultaten?

Informant 1

Ja jo, det stämmer ganska väl överens, dels så finns ju forskning av reliabiliteten och beständighet över tid. Där är The Big Five väldigt solid, där resultaten är detsamma efter 5 år också. Och ibland så händer det att vi testar samma kandidat några år senare, i samband med något annat och så. Och det brukar också stämma ganska väl överens då, men sen är du ju på

något där med hur man liksom upplever formuleringarna om jag håller med fyller jag i max då eller? Eller ja typ. Det blir två olika svar som ger olika totalsiffror i slutet.

Men det kan finnas språkliga grejer som påverkar och jag tror inte den påverkan är jättestark när det handlar om folk som har samma språk. Men det har definitivt betydelse när man gör samma test på engelska till exempel därför att om man bara gör en direkt översättning av ett test utan att ta hänsyn till den språkliga laddningen av olika bedömningar i olika språk, då kommer det kunna slå ganska olika. Så, därför måste man ju göra en normering på varje språk så att om ni söker samma jobb och den ena av era svenska som modersmål i alla tyska behöver ni få göra testet på ditt eget modersmål och jämföras med ditt modersmåls grupp.

Andreas Nilsson

Ja, det är intressant det här verkligen. Jag gjorde ett test där man istället hade 4 påståenden och så hade du 10 poäng att dela ut. Alla de här 4 var ju egentligen bra saker och man hade ju velat maxa allt, men då fick du göra väldigt tydliga avvägningar vad som egentligen stämde in mer.

Informant 1

Men det där kan vara en vettig princip den använder man ju en del test. Det finns ju för och nackdelar med det. En nackdel kan ju vara att någon skulle ju faktiskt kunna vara väldigt bra på flera grejer. Det är lite sådär inom friidrott. Du måste välja att vara bra på höjdhopp eller på längdhopp? Du kan inte vara bra på båda.

Det man använder oftare där när man gör såna här initiativtest för där kan man ju då om man jämför med sig själv, då är man ju definitivt alla fall bättre på något än på något annat. Men man vet ju inte då vad är baslinjen här.

Ja, det är svårt det där med testdesign om man gör ett sånt här Big Five test som Neo så bygger ju det på en statistisk beräkning som kanske faktoranalys alltså om man försöker förklara det i lekman termer. Vi har en hypotes om att det finns vissa grundläggande mänskliga egenskaper som varierar. Man har massor med frågor som vi tror rimligen borde kunna ringa in dem egenskaperna, tusentals frågor och så låter vi folk svara på de här frågorna och sen faktoranalysen innebär att man ser, finns det liksom vilka frågor verkar klumpa ihop sig här? Alltså har man svarat högt på det där. Då har man ofta också svarat på där verkar det som så då får man liksom högar med frågor svar på bordet. Som verkar handla om samma sak och relationen är hög mellan de frågorna, men den är låg med de andra högarna.

Sen kommer vissa frågor att ligga lite för sig själva där och då städar man bort dem, för de har inte med saken att göra uppenbarligen. Och sen renodlar man att ta bort mer och mer frågor tills man bara har de här som verkligen handlar om hur utåtriktad man är. De korrelerar starkt med varandra, men inte med de frågorna som har att göra med vänlighet till exempel. Man har de här tydliga högarna och bordet, då kan man ju se alla de här frågorna, vad verkar de handla om? Ja, men de verkar ju handla om hur utåtriktad man är, till exempel då sätter vi den rubriken.

Så har man ju kommit fram till vilka de här egenskaperna verkar vara att det är just 5 i det här fallet och inte 4 eller 8 eller någonting annat?

Andreas Nilsson

Det är intressant just det här med reliabiliteten. Jag är nyfiken på om era kunder då som ni levererar till, brukar den frågan dyka upp. Frågar folk om testerna håller god reliabilitet?

Informant 1

Det är ju ganska vanligt att kunder har liksom läst om sånt här och har med sig en lista på grejer på viktiga saker de ska fråga. Typ att de är någorlunda insatt och det är de brukar tycka är viktigt då det är väl liksom. Ja, men kan man lita på de här resultaten? Vad säger det egentligen?

En fråga som dyker upp tycker jag ganska ofta. Det är ju just det här med risk, alltså hur ringar det här in risk. Det där är ju ett stort problem idag, nämligen att sådana här personlighetstest av typen av Neo eller The Big Five är väldigt bra på att ringa in potential statistisk sannolikhet för att den här personen kommer att lyckas.

De är inte så bra på att ringa in risk. Det finns ju alltid ganska starka inslag av skönmålning i sådana här tester som man försöker hantera på lite olika sätt och visst kan man se vissa riskfaktorer om någon hade extremt högt på känslomässig instabilitet så kan det finnas risk för utbrott och så där. Men jämför med det här fältet som jag håller på med säkerhetsbedömningar där är ett Big Five test värt mycket lite.

Om man vill kolla om någon är narcissist eller har de personlighetsstörning eller om ja ni fattar alltså sådant som kan bli verkligt stor risk. Det låter sig inte fångas riktigt i ett sådant här test.

Det brukar en del fråga om. Men vi har en erfarenhet av att det går ofta ganska bra med våra rekryteringar. Vi får själva syn på grejer som vi gillar och det visar sig stämma och när vi använder någon som er så brukar det ofta bekräfta det intryck vi får och sådant här. Men för 2 år sedan hade vi en rekrytering. Allt såg jättebra ut och sen gick åt helvete och det kostade företaget många miljoner. Hur gör ni för att upptäcka sådant? Det är otroligt dyrt med en felrekrytering på hög nivå.

Och det är ju också lite svårt, alltså från vårt perspektiv för att vi tycker att det är viktigt och det kostar ju mer och göra en sådan bedömning och det tar mer tid och är mer komplicerad och kunderna märker ju ingenting. Om det går bra så går det bra så att säga. Det är ju lite som att köpa en försäkring på något sätt att det man tycker är att den där kostar bara massa pengar och vad ska vi ha den till.

Det är tydligare för dem att se att här betalade vi X antal 1000, för en rekrytering och de rekommenderade Erik och det gick jätbra tack för det var värt pengarna, men det är ju bara om det går åt pipan som man som man liksom upptäcker att det ar värt.

Malcolm Wahl

Men jag tänkte på det där, visst håller ni på med att hjälpa till med rekryteringen av lite mer seniora roller?

Informant 1

Ja det gör vi huvudsakligen. Alltså det vi väl ut såhär att vi har ju en blandning av vad vi kallar för partner kunder, liksom som vi gör många grejer med och har gjort under flera års tid och med dem så kan det hända att vi gör bedömningar även på lite mer juniora personer eller i alla fall inte liksom toppchefer och så. Men för att vi känner de väl och vi kan erbjuda ett ganska bra pris på det och så där så att det är liksom vettigt att vända sig till oss. Men när det kommer folk som är mera engångs grejer. Då är det ju i stort sett bara seniora roller vi hjälper till med.

Och jag skulle säga, om man ska göra någon sådan här bred rekryterare. Nu ska vi ha liksom 20 nya teamledare här i vår organisation. Då är det inte vettigt att vända sig till ett företag som oss för det blir för dyrt.

Det är kostar ganska mycket pengar, en sån här grej. Det är liksom, testerna kostar pengar. Det är ganska mycket tid både före och efter och så vidare, så det är inte lönt att satsa det på alla typer av roller.

Andreas Nilsson

Men lite avslutningsvis då. Vilka kriterier skulle du säga är viktigast att tänka på för en organisation som ska använda sig av sådana här tester?

Informant 1

Ja, men att se till att. Det är tydligt hur det går till att man får veta vad mäter egentligen de här testerna och vad har ni för belägg för att de gör det och vad har ni för belägg för att det finns en koppling mellan det som de mäter och hur det går för folk på jobbet. Och sen skulle jag säga att det är väldigt viktigt att kandidaterna får en vettig återkoppling.

För att tyvärr är det ofta så att man göra såna här test och så hamnar de i en låda någonstans och man vet inte riktigt hur det gick. Man får något mejl om tack för visat intresse och vi hör av oss liksom så kanske man gör någonting och det där är ganska obehagligt som kandidat att man blir dömd av någon och man får inte veta hur de har tänkt eller vad det blev eller så. Och sen kanske man får dessutom då negativa besked gång på gång och liksom är ganska demoraliserande så där. Det är bara inte en etisk fråga, utan det är också en fråga om arbetsgivarvarumärke för den här personen som sökte jobb och det var oskönt så kommer den personen att prata dåligt om det företaget. Det finns många skäl till att hantera det där schysst och om inte test leverantören har det som en del i sin process så tror jag det är viktigt att man om man använder sig av. Digitala test att man gör någonting själv av det då, att man hör av sig till alla så att säga och säger någonting i alla fall.

Återkopplingen tror jag är viktigt och ja, att man vet hur det funkar och vad det finns för forskning bakom allt och att det är ett normerat test.

Transkribering – intervju 2

Informant 2

Företag: Academic Work
Roll: Rekryterande Konsultchef
Datum och plats: 2021-04-28 kl. 16:30
Längd: 34:28

Andreas Nilsson

Men då kör vi igång då.

Malcolm Wahl

Ja vi kan ju först bara dra igenom lite.
Forskningsfrågan är då vilka kriterier påverkar användningen av digitala tester i rekryteringsprocesser. Syftet är då att undersöka vilka kriterier som HR personal eller folk som använder digitala tester bör ta i beaktning under användandet av digitala tester.

Andreas Nilsson

Vi kan väl någonstans bara börja med att kolla vad du har för roll och vad dina arbetsuppgifter är lite mer.

Informant 2

Ja, absolut. Nej, men jag, jag jobbar som rekryterande konsultchef inom IT, faktiskt så att jag ja, jobbar med hela rekryteringsprocessen från start till mål och sen så efter när jag hittat rätt person för rätt tjänst så ansvarar också för coachning längs med uppdraget då. Oftast inom IT så är man konsult via mig i ett år och sen går man över till kunder om allt har funkat bra. Så jag gör egentligen alla steg inom rekryteringsprocessen vilket innebär i vissa rekryteringar digitala tester, men inte i alla.

Andreas Nilsson

Okej, vad har du haft för tidigare arbetserfarenheter?

Informant 2

Innan jag hade den här rollen så jobbade jag på Academic Work också, men då var jag rekryteringsassistent och innan dess så har jag pluggat och jobbat i butik.

Andreas Nilsson

Du hann redan gå igenom lite grann där om hur era processer ser ut, men om ni väl tar de digitala testerna i åtanke, hur ser en sådan process i regel ut?

Informant 2

Du tänker rekryteringsprocess, eller?

Andreas Nilsson

Ja exakt när digitala tester är med som ett komplement.

Informant 2

Ja, det är oftast i början av rekryteringsprocessen, i alla fall i de processerna som jag sitter med i. I vissa processer har jag kört på slutet, till exempel om jag rekryterar utvecklare så vill kunden ibland att vi skickar ut ett kodtest. Det är hänt någon gång och då kan vi göra det i

slutet. Om det är någon kompetens som vi inte riktigt vet om personen har eller inte och vi vill testa, men oftast nästan alltid så är det i början ja processen och då är det alltså innan man ens får skicka in sin ansökan vilket är i sitt CV och personligabrev.

Andreas Nilsson

Ni använder er av sånt kod test i slutet, men vad är det annars för digitala tester som ni brukar använda er av?

Informant 2

Det är ofta Assessio och då har vi ett MINT-test. Vi har även Matrigma och Mapp-tester.

Malcolm Wahl

Okej, och hur ser de ut? Vad går de testerna ut på? Är det personligen tester och logiktester främst?

Informant 2

Exakt så att MAPP är ett personlighetstest och det mäter personliga egenskaper och drivkrafter. Och sen har vi MINT som mäter benägenheten att strida mot regler på en arbetsplats. Sen så har vi ett test som är Matrigma då och det är mer ett logiktest där man ska se mönster osv.

Malcolm Wahl

Perfekt, hur kommer det sig att ni började använda de här digitala testerna?

Informant 2

Ja, alltså. Det var nog framför allt för att våra kunder efterfrågade det i vissa rekryteringar. Jag jobbar både med bemanning och rekrytering. Men på rekryterings sida där är det många kunder som innan de ska rekrytera in en person som kan innebära en ganska stor risk för bolagen vill de ha lite tester som grund inför att de gör det. På bemanning har vi inte lika mycket tester, men det är framförallt för en specifik process där vi står inför en väldigt stor risk om vi rekryterar fel som vi använder tester. Så på grund av hur stor risken är väljer vi att använda tester ibland.

Malcolm Wahl

Och då en fråga kring utförandet. Kan ni se någon skillnad på kandidaters resultat utifrån ålder eller tidigare erfarenheter?

Informant 2

Bra fråga. Alltså, jag vet inte, för vi brukar inte rekrytera utifrån ålder så jag frågar aldrig om ålder i en rekryteringsprocess. Utan jag rekryterar bara på om det är en bra person om den har rätt ambitioner och så vidare. Så det är svårt att säga, men jag kan tänka mig att om man har gjort ett sådant test jättemånga gånger innan i livet, då kan man nog få bättre resultat på det. Framför allt de logiska testerna.

Andreas Nilsson

Ja, vi är lite nyfikna just när det kommer till digital kännedom egentligen när sådana här tester är i fokus. Och på tal om det, tar ni hänsyn till det på något sätt? Tänker ni på det i processen?

Informant 2

Jag har inte gjort det. Men sen så har ju vi en målgrupp som är Young Professionals, så att de flesta som söker våra tjänster är lite yngre.

Jag har inte riktigt stött på en kandidat som har de utmaningarna, men jag kan tänka mig att det finns någon typ av flexibilitet där unga har lite enklare att förstå sig på hur man ska handskas med det.

Malcolm Wahl

Har ni någon koll på om man kan se vilken typ av enhet kandidaterna utför testerna ifrån, om det är från en mobil eller dator?

Informant 2

Nej, det kan vara inte vad jag vet i alla fall.

Andreas Nilsson

Nu fick vi reda på en del tester som ni använder och det är då namn jag hört tidigare och hyfsat etablerade tester som jag förstår det. Men har ni koll på vilka metoder och modeller de här testerna är utformade ifrån.

Informant 2

Ja till viss del, till exempel så vet jag inte hur kodtestet är uppbyggt då jag inte är någon utvecklare. Men däremot med Assessio testerna fick vi gå en utbildning för att se vad testerna baseras på. Till exempel vilka personlighetstyper, hur man mäter de osv. Det var rätt länge sedan men det har vi absolut fått lite information om.

Andreas Nilsson

Tror du att det är många som förstår vikten i att de är grundade på just vetenskap? Alltså metoderna och modellerna?

Informant 2

Ja kanske. Där får man ju spekulera litegrann. Om man vet det så blir man väl mer motiverad till att göra testerna för att de visar ett bra resultat och då kanske blir bättre på att göra testerna.

Andreas Nilsson

Ja frågeställningen kommer väl egentligen ifrån att vi märkt utifrån litteratur och så att det är en del som inte riktigt har koll på om testerna är grundade i vetenskap eller inte. Vilket i sin tur då gör att om man använder sig av tester som inte är vetenskapligt grundat, så blir det väldigt svårt att bedöma resultaten utifrån dem helt enkelt. Så vi ville undersöka lite hur belysta folk är inom det.

Informant 2

Det blir mer professionellt om de är grundade i vetenskap tänker jag. Då kanske det också påverkar om kandidaten vill söka jobbet eller inte? Alltså sådana saker.

Malcolm Wahl

Vilken typ av rekryteringsmetod använder ni er av? Använder ni kompetensbaserad rekrytering eller hur ser det ut?

Informant 2

Ja, det gör vi.

Malcolm Wahl

Vad har du för förståelse om just kompetensbaserad rekrytering?

Informant 2

Jo, men jag har bra förståelse om ämnet. Vi har en konsult då som har utbildat oss i vad kompetensbaserad intervjuteknik innebär och hur vi ska jobba med det. Och sen får jag även sessions. Jag har även haft folk som skuggar mig och ger mig feedback på hur man ska göra.

Malcolm Wahl

Det vi har märkt när vi har undersökt litteraturen så har vi sett stora samband mellan just kompetensbaserad rekrytering och digitala tester, alltså att de kompletterar varandra ganska bra. Vidare på det, använder ni er av behovsanalys för att konstruera kravprofiler inför en kandidat som ni ska anställa?

Informant 2

Ja, men det skulle jag absolut säga alltså att kravprofilmöte för mig. Det är som en behovsanalys i princip så att jag ställer ju 1000 frågor till kunden för att försöka förstå deras behov och vad de söker för typ av person och varför de söker en sån person och varför det är viktigt kopplat till rollen. Så att det blir ju verkligen en behovsanalys kopplat till personliga egenskaper och varför det behövs i rollen och så vidare. Och utifrån vårt bibliotek som vi har, för vi har ju förklaringar på vad varje kompetens betyder ibland visar jag till och med upp det för kunden eller berättar vad samarbetsförmåga innebär för oss och så får vi tillsammans liksom välja ut vilka kompetenser som känns mest relevanta för den rollen då?

Malcolm Wahl

När ni göra en kravprofil eller en behovsanalys med kunderna upplever du då att det ibland finns svårigheter med att hitta exakt vilka behov de söker och att man ibland får läsa lite mellan raderna? Tar ni hänsyn till deras företagskultur?

Informant 2

Ja, absolut. Jag har jobbat med den här rollen nu i snart 3,5 år. Vilket har gjort att jag har börjat få koll på vilka kompetenser som vissa roller kräver och det är nästan samma för alla kunder. Men ibland vet inte kunden själv det utan jag vet det nu för att jag har jobbat med den typen av profil så länge så att för vissa tjänster så går det ganska snabbt i kravprofilmöte för att jag vet oftast redan.

Kunderna har också ofta väldigt svårt att uttrycka vad de söker så att det krävs att jag ställer 200 frågor för att vi ska landa i okej samt utvärdera lite hur deras kultur ser ut. Det här är kärnan, det är det här vi ska leta efter. Man ju inte leta efter liksom 20 grejer, utan vi måste ju skala ner ett kanske 3 grejer för annars kommer inte hitta personen så att absolut att man får utmana kunden också i det.

Andreas Nilsson

Ja, så som jag förstår det rätt, så är det ändå en hyfsat hög arbetsbelastning för att utföra de här analyserna.

Informant 2

Ja alltså, det är inte en hög arbetsbelastning skulle jag säga för att det ingår ju i min roll. Men det krävs ju mycket energi, så det skulle jag absolut säga att det är. Man måste ju veta vad

man ska ställa för frågor för att få ut rätt svar så att absolut mycket tid och närvaro och engagemang och energi skulle jag säga.

Andreas Nilsson

Men finns det några metoder eller mallar som du följer när du utför en sådan analys?

Informant 2

Ja, jag har en kravprofilmall som jag använder mig av. Så att det är utgångspunkten, men sen så om jag märker att det är en kund som har lite svårare att sätta ord på vad den personen söker. Då kanske jag får ställa mer utmanande frågor så att jag anpassar ganska mycket utefter kunden. Men absolut grundläggande är en mall som jag håller mig till. Där man frågar om arbetsuppgifter, personliga egenskaper, krav för tjänsten och så vidare.

Malcolm Wahl

Erbjuder ni någon utbildning till kunderna? Eller är det främst ni som har den kunskapen?

Informant 2

Nej, alltså för att Assessio är en extern leverantör som har utbildat oss, så vi har liksom fått det för att vi är en köpande kund. Detta för att de vill att vi ska förmedla det rätt till våra kunder. Sen är det ibland så att vissa kunder är nyfikna i hur det funkar. Till exempel, vad baseras det här på? Och då kan vi gå in lite mer på djupet och förklara för de.

Andreas Nilsson

Hur omfattande var den här utbildningen? Vad gick den ut på i första hand?

Informant 2

Bra fråga, det var till en specifik rekrytering som vi skulle rekrytera för. Så alla som var med i rekryteringen fick gå utbildningen för att vi skulle jobba med de digitala testerna då. Det gick främst ut på att vi skulle kunna sätta oss in i kandidaternas situation och se vad testerna var för någonting.

Informant 2

Så att, det var ju kanske inte världens mest omfattande utbildning. Det var väl 2 timmar kan jag tänka mig.

Andreas Nilsson

Var det någon del av utbildningen som skulle hjälpa er att kunna analysera resultatet ifrån testerna?

Informant 2

Ja, men det var det. Det var ett tag sen nu men det handlade om att värdera drivkrafter men också lite följdfrågor osv om en kandidat saknade en drivkraft. Man skulle ställa dessa följdfrågor för att kunna avgöra om kandidaten kanske hade den drivkraften men att det bara inte syntes i testresultatet.

Andreas Nilsson

Du sa att utbildning inte var jätte omfattande ändå, men känner du att utbildningen har förenklat processen i att analysera resultaten eller känner du att det kanske behövt ytterligare lite mer utbildning för att analysera det ännu bättre?

Informant 2

Nej, alltså jag tycker inte att tester är det viktigaste, utan det räcker med en grundläggande utbildning för mig. För att efter testerna gör jag alltid min egen bedömning utifrån intervjuer där testerna fungerar mer som ett komplement. Så jag tycker att den utbildningen jag fick var tillräcklig.

Malcolm Wahl

Känner du om det skulle vara någon kollega som precis hade börjat. Tycker du att den personen skulle ta en utbildning för att få en mer grundläggande förståelse?

Informant 2

Ja, men det tror jag. Jag tror det är viktigt att ha med sig lite verktyg i form av följdfrågor och så vidare. Men även ha lite grundläggande fakta om hur testet är uppbyggt osv.

Malcolm Wahl

Upplever ni att testerna ger någorlunda samma resultat om vi säger att en kandidat gör ett test flera gånger.

Informant 2

Jag har inte jättemycket erfarenhet av det själv med de kandidaterna som jag har tagit vidare. Men jag har gjort sådana tester själv flera gånger för att ibland är det ganska mycket tid mellan rekryteringar där vi ska använda samma tester och då vill jag uppdatera mig på vad det är osv. När jag själv gjort testerna har jag fått olika resultat på till exempel logik testet, så någon gång fick jag över medel och sen någon gång fick jag under medel så att där var det jättestor skillnad för mig så att det är ju också därför jag har inställningen att intervjun snarare bedömer bättre.

Informant 2

Jag märkte efter jag gjort testerna att jag gjorde första väldigt sent på kvällen, vilket jag vet kan påverka resultatet och när jag fick bra resultat då satt jag under arbetstid och gjorde det väldigt koncentrerat. Men med det sagt tycker jag inte att testerna säger allt.

Andreas Nilsson

Det är väl någonstans vår uppfattning av det också. Det är väl därför vi är lite intresserad av att undersöka detta område, eftersom det används så mycket.

Aspekten att det blir lite olika resultat för en kandidat när de utför det flera gånger spelar kanske inte så jättestor roll då med tanke på att det är intervjun som egentligen väger mest?

Informant 2

Ja precis, jag tror nog det. Alltså, jag tror att om man gör det koncentrerat och dedikerat då kanske det blir mer likt resultat än vad det blev för mig som bara typ tryckte igenom när jag skulle göra det inför en rekrytering andra gången.

Andreas Nilsson

Har du märkt någon gång att det har uppstått tolkningssvårigheter med testerna? Då kanske det är mer i synnerhet när det handlar om personlighetstester och formuleringar på frågor.

Informant 2

Nej inte för mig. Kanske någon gång att kandidaten inte tyckte att resultatet passade honom.

Malcolm Wahl

För att vi har också upplevt när vi själva har gjort testerna att det ibland är lite svårt att tyda rätt. Ofta så ska man antingen fördela ut olika siffror eller att man ska välja om påståendet stämmer helt eller delvis. Vad innebär helt eller delvis? Folk kan tolka det på lite olika sätt. Men det är inget du har lagt märke till?

Informant 2

Jag har säkert fått det någon gång men inte som jag minns på rak arm. Jag kan själv känna igen mig i det ni säger med att man ibland får vara väldigt radikal i ett svar fastän man kanske inte riktigt håller med osv. Att det inte fanns några bättre alternativ.

Andreas Nilsson

Lite avslutande då så är vi nyfikna bara veta vad du tycker egentligen är de viktigaste kriterierna och tänka på när man använder sig av digitala tester under rekryteringsprocesser?

Informant 2

Ja, jag tror nog att det är viktigt att se det som ett komplement och inte stirra sig blind på det. Till exempel att bara för att man får väldigt högt på logik testet så är man en snabbtänkt och väldigt smart person som kommer ha lätt för allt på jobbet, utan att man som sagt ser det som ett komplement och inte mer än så ungefär.

Andreas Nilsson

Om jag har uppfattat det rätt är de här digitala testerna just i början ett sätt att enkelt kunna sälla bort en stor mängd. Och då antar jag väl att de som får lägre resultat är de som sällats bort först och inte få chans att komma på intervju.

Informant 2

Ja, och där säger du faktiskt någonting bra som jag missat att säga för att när jag har använt de här testerna är det oftast för rekryteringar där vi har en ganska hög lägstanivå för att kunna skicka in sin ansökan. Så att när jag selekterar bland de kandidaterna som jag ska intervjua som har kommit vidare till nästa steg, då är det ganska hög nivå på dem och det är nog allmänt till att jag inte kollar så mycket på testerna. Utan att jag snarare går på personliga egenskaper för att de har ju ändå visat på en hög nivå. Kanske jämförelsevis med andra. Det är faktiskt en tankeställare. Jag tänkte inte på det för att jag inte ser första urvalet. Men jag kan tänka mig att får en kandidat väldigt lågt på alla 3 testerna man får göra för det programmet då kanske jag hade i ett första skede nog kunnat gå vidare med dem som fått ett bättre.

Men just när det kommer till de som har en ganska hög nivå, däribland tittar jag inte så mycket på testerna utan snarare går jag på personliga egenskaper.

Andreas Nilsson

Jag tycker ändå att det är ganska intressant för att många har en uppfattning som du har att de här testerna inte egentligen säger så jättemycket om just en kandidat, men att de ändå är hyfsat avgörande ändå.

Informant 2

Ja exakt, det tror jag också. Men det är inte jag som har bestämt att de processerna ska se ut så. Och vad som ligger bakom det beslutet vet jag inte heller riktigt. Men det händer ganska ofta att det är flera 1000 personer som söker de här utbildningarna, så det är väldigt tryck så att om vi rekryterare ska gå igenom alla ansökningar då hade det tagit väldigt mycket tid för oss, så jag tror kandidaterna vid ett första skede måste nå en viss nivå.

Andreas Nilsson

Jo såklart. Det är väl liksom en av de större anledningarna till att det används väldigt mycket också för att just trycket är så otroligt högt idag. Just med all digitalisering så blir det mer och mer vanligt med AI baserade rekryteringsprocesser också för att det är så otroligt många ansökningar. Så vi förstår helt varför det används på det sättet men att det är intressant att undersöka.

Informant 2

Ja, det är verkligen intressant.

Malcolm Wahl

Ja, men som vi var inne på tidigare så är det oftast företagen själva som lägger krav på att de vill ha digitala tester. Men tror du att de gör det mer för att det är en stor trend just nu eller tror du de har någon verklig bakgrund till varför dom vill ha det?

Informant 2

Jag kan tänka mig att kunderna påverkas mycket av vad de hör och att det är trendigt. Sen har inte jag så många av mina kunder där jag använder tester eller där de efterfrågar om att använda det. Men jag jobbar som sagt mest med bemanning, det vill säga att de vi anställer medför inte en så stor risk för kunden. Men jag kan tänka mig att de på rekryteringssidan som jobbar mer med direktrekrytering till företag kanske får frågan flera gånger. Men jag har inte så mycket erfarenhet av det.

Transkribering– intervju 3

Informant 3

Företag: Alecta Pensionsförsäkring

Roll: HR Specialist

Datum och plats: 2021-04-29 kl. 13:00

Längd: 40:39

Andreas Nilsson

Så nu är vi lite nyfikna på vem du är, vad du har för roll så att säga.

Informant 3

Jag heter ju då Carina Johansson och jobbar på Alectas HR avdelning och min roll är HR specialist. Jag tror att ett vanligare namn är HR businesspartner. Jag stöttar då chefer på två av våra avdelningar, vilka är IT och kundavdelningen, i alla typer av HR frågor allt från när vi rekryterar in någon. Till när en person lämnar oss av olika anledningar. Det kan ju vara att man säger upp sig själv eller att man hamnar i någon situation som gör att man inte kan vara kvar. Men även allt det som sker under en anställning t.ex. rehabilitering och så. Det är en väldigt bred roll och jag har jobbat på Alecta länge, snart 20 år. Men jag har haft ansvar för olika avdelningar så det har ändå inte varit liksom samma roll som jag har nu. Den jag har nu har jag haft ca 15 år men på olika avdelningar.

Malcolm Wahl

Okej, har du jobbat med något annat tidigare?

Informant 3

Jag har jobbat med andra delar innan jag började på Alecta. Jag har alltid jobbat med människor på ett eller annat sätt. Men innan jag kom till Alecta så var jag på TV4 och så har jag varit på Länsförsäkringar.

Malcolm Wahl

Perfekt och om jag förstått det hela rätt så använder ni er av Sandahls Partner då ibland när ni rekryterar lite mer seniora roller. Hur ser den rekryteringsprocessen ut?

Informant 3

Ja, vi använder oss av Sandahls Partner när det gäller chefstjänster och när det är kvalificerade specialisttjänster. Det kan vara någon som ska jobba med IT säkerhet. Andra medarbetare som handläggare, kundservicepersonal, då använder vi inte Sandahls Partner utan det är ju när det är de här lite tyngre rollerna som vi använder dem. Då brukar processen se ut så här att vi intervjuar, på Alecta så är det alltid 2 intervjuer. Är det en chefstjänst? Då börjar vi med att jag och den rekryterande chefen har en första intervju och sen de kandidater som vi tycker är bra alternativ. Då går man vidare till intervju nummer 2 och då får man träffa liksom den överställda chefen så att säga avdelningschef om det handlar om en gruppchefstjänst. Och utifrån det då när vi har kommit fram till att det här kandidater som vi är intresserad av. Då tar vi kontakt med Sandahls Partner och så skickar vi de här personerna till dem så att de får göra de här ganska omfattande testerna. Jag tror att det var så att visst hade ni pratat med Alexander på Sandahls Partner.

Malcolm Wahl

Exakt.

Informant 3

Så att då genomförs ju de här testerna. Vissa görs hos oss, t.ex. självskattningstest. Sen är det ett antal tester som görs fysiskt på plats hos dem. Och sen därefter så får de en återkoppling till det här tillsammans då med en av deras psykologer.

Informant 3

Ja och sedan får vi som arbetsgivare då en återkoppling från den här psykologen. Då sitter vi i ett samtal där vi pratar om liksom styrkor och mera utvecklingsområden. Saker som är viktigt att tänka på så man kommit fram i de här testerna. Sen har vi även använt oss av de ibland om man behöver jobba vidare med en grupp, till exempel med en ledningsgrupp. Då ser processen ut att man går dit och gör de här testerna. Det är ju samma tester vi har använt oss av då, men då brukar återkopplingen ske då mellan psykologen och den som har testats. Men sen brukar vi också ha trepartssamtal eller 4 part med den då som har blivit testad. Psykologen, närmsta chef och så någon från HR så har vi ett samtal om det här. Sedan har vi då jobbat vidare i gruppen för att titta på. Här har vi våra styrkor och här är vi kanske inte alls lika starka. Och hur ska vi kommunicera bättre med varandra så vi har använt testerna även ett sådant syfte.

Andreas Nilsson

Jag blir lite nyfiken då såklart när det gäller de här testerna som utförs för jag förstår att ni sitter och diskuterar ihop med de här. Men tar ni del av det resultatet på något sätt? Jag tänker mer utifrån tolkningsfrågor av resultatet. Är det bara Sandahls som för fram resultatet på ett begripligt sätt eller kan det ibland vara svårt att förstå allt?

Informant 3

Nej, jag skulle inte säga att det är svårt. Vi har jobbat länge så vi har väl fungerande relationer och vi som får den här återkopplingen är ju vana att få den här typen av återkoppling. Ibland kan det vara svårt att förstå olika skalor. De tittar ju på om kandidaten ligger kanske högt på vänlighet, men ligger lågt på att man är orolig till exempel. Ibland kan det vara svårt att få ihop den här bilden, men då brukar de visa graferna för oss och förklara hur de fungerar. Så i det sammanhanget tycker jag inte det är svårtolkat. Utöver det kan det dock vara svårt ibland att förstå vad de menar då det lätt blir ganska svåra ord. Men då säger jag bara det så försöker de förklara på ett annat sätt.

Malcolm Wahl

Och det är också en intressant fråga hur kandidaterna då som ni skickar till Sandals Partner, hur de tycker då om att utföra de här digitala testerna? Om hur de känner sig bekväma med det. Har ni fått någon respons där?

Informant 3

Ja, i de allra flesta tycker att det är väldigt spännande. En del blir ju lite stressad, framför allt de testerna som de gör på plats hos Sandahls Partner. Då sitter man som i en skolsal där det sitter 2 personer och övervakare eller de sitter i samma rum vilket gör att man får lite prestationskrav på sig. Men de allra flesta tycker att det här är som sagt bara. Jag tror kanske inte att det är just de digitala testerna som de tycker är mest spännande, utan det är nog återkopplingssamtalen. För även om man inte får jobbet hos oss så får man ju med sig väldigt mycket att fundera på och som gör att man kanske kommer vidare i sin egen utveckling.

Andreas Nilsson

Ja, det var verkligen någonting som ***** sa också under vår intervju med honom.

Informant 3

Ja, och det här återkoppling samtalet, det är ju ungefär 2 timmar, så det är inte något man rasar igenom utan man diskuterar verkligen. Och är det någonting som man inte håller med om, då kan man resonera med de och så ser man det från lite olika håll. Personligen då när jag gjorde det så tyckte jag att det var lite skrämmande hur bra testerna ändå stämde överens. Utifrån mitt perspektiv träffade de väldigt rätt. Jag hade jobbat ganska många år när jag gjorde de här testerna så jag hade väl ganska bra insikt om vad som var mina starka sidor och vad som var mina nya utvecklingsbara och det visade ju de här testerna också. Det var väldigt tydligt.

Malcolm Wahl

Har ni någon koll på vilka metoder eller modeller som ligger till grund för de här testerna? Har ni blivit upplysta om det?

Informant 3

Ja alltså, vi har ju haft genomgångar av testen, men inte själva bakgrundsvariabler och sånt. Men vi har haft genomgångar i hur man kollar på själva resultatet. Det som jag tycker är mest intressant är det här samtalet med psykologen. För personen kan ju då kanske inte alls hålla med om saker och ting, men det visar ändå på någonting annat, så det är kombinationen där som jag tror gör att vi har så stor användning av det.

Andreas Nilsson

Jag för att anledningen att vi ställer den frågan mer eller mindre är utifrån den litteraturen vi har läst. Det råder en brist i hur pass upplysta människor är som använder såna här tester i form av hur pass vetenskapligt grundade de är. Många gånger kan företag välja att använda sig av tester på grund av trender eller utifrån att man vill digitalisera osv. Vilket kan leda till att man bortser från hur pass vetenskapligt grundade de är, vilket kan skapa problem i hur pass trovärdiga de är.

Informant 3

Och det är ju det som gör att vi använder oss av Sandahls Partner. Alla deras tester kommer ifrån forskarvärlden. Dom har en väldigt bra grund att stå på. Jag vet, det har varit mycket diskussioner i media om de här olika färger testerna som finns. Vi använder oss av ett sådant som heter Extended Disc. Det jobbar vi aktivt med på Alecta i olika grupper och så där, men där handlar det ju mera om att det inte finns några rätt eller fel. Det finns ingenting som är bra eller dåligt utan vi har använt det i syfte att förbättra kommunikationen mellan människor. Så i det verktyget så att säga så har ju jag då certifierat mig. Så där får jag göra de här återkopplingarna men det är ju inte något i djupgående. Och vi fick lite kritik då när det var en mediahype kring sådana tester. Men man behöver inte om man inte vill. Vi tvingar ingen utan ser det som att på ett kul och lite annorlunda sätt förbättra sin kommunikation. Ta till er det ni tycker stämmer och är det något som inte stämmer så kan man släppa det.

Malcolm Wahl

Om jag har förstått det rätt så använder ni er av just kompetensbaserad rekrytering. Vad är din förståelse och erfarenhet kring det arbetssättet?

Informant 3

Ja, det är en fördel att jobba på det sättet i och med att man hanterar kandidaterna på ett väldigt likvärdigt sätt. Sen blir inte varje intervju exakt likadan för det handlar om att man ska göra en bra intervju och lyssna på vad kandidaten säger och vad den inte säger. Det är också jätteviktigt att ställa följdfrågor utifrån. Men jag tycker att det är en bra grundstomme med att fokusera på kompetensbaserat då man hanterar alla på samma sätt. Det har varit en väldigt fördel och det underlättar också för cheferna.

Andreas Nilsson

Vi har ju någonstans märkt ett samband mellan att använda sig av digitala tester och just kompetensbaserad rekrytering. Eftersom det oftast blir tydligt att kunna utforma någon form av kravprofil som man speglar kompetenser mellan. Och just med tanke på det, använder ni er av behovsanalyser för att just utforma de här kravprofilerna.

Informant 3

Ja men det gör vi men kallar allt det för en kravprofil. Men vi är väldigt restriktiva när vi ska rekrytera framför allt om vi ska extern rekrytera. Så just den här behovsanalysen är alltid det första vi gör. Då ställer vi oss frågorna, att behöver vi verkligen en ny person? Ska det vara en likadan som den som slutade eller hur ska personen vara? Kan någon annan ta den här tjänsten? Kan man omfördela arbetsuppgifterna så man inte behöver rekrytera? Osv. Den gör vi tillsammans med verksamheten. Det är vi från HR då tillsammans med rekryterande chef och ibland också även avdelningschef som tar den diskussionen. Men det ska krävas rätt mycket att vi ska behöva anställa någon ny. Vi blir bara färre med åren med tanke på att vi digitaliserar mycket.

Malcolm Wahl

Ja med tanke på det så låter det som att det kanske är rätt omfattande arbete? Vad tycker du? Hur lång tid tar det? Är det hög arbetsbelastning för att just skapa de här kravprofilerna?

Informant 3

Nu har jag ju varit så länge, så det är mycket sånt här som liksom sitter så himla naturligt för mig så det tar inte så lång tid. Det är ju att kommunicera med chefen att få chefen att förstå att ja, men behövs verkligen det här eller behöver ni liksom bara stuva om lite. Så jag tycker inte att det är så tidskrävande. Jag skulle säga att det kanske i snitt tar 2–3 timmar per tjänst.

Andreas Nilsson

Och när ni väl utför dem finns det en tydlig mall eller metod som ni utgår ifrån?

Informant 3

Vi använder oss av ett rekryteringsverktyg som heter Reach Me och i det verktyget så finns det ett antal frågor som man ska svara på. Men vilka erfarenheter, vilken utbildning, vad är meriterande och vad är lär det för krav på vad den här personen eller kandidaten ska kunna. Den är också kopplat till just det här med personliga egenskaper. Vad ser vi är viktigt? Vad lägger vi i att vara serviceminded till exempel och så har vi liksom vissa färdigheter definierade som finns i systemet.

Andreas Nilsson

Har ni märkt på något sätt när ni genomför de här analyserna och kravprofilerna att det på något sätt kan påverka företagskulturen? Har ni fått någon respons på användandet?

Informant 3

Jag tycker att det påverkar utifrån att på Alecta så har vi en genomsnittlig anställningstid på 14 år, vilket är ju väldigt lång tid och vi har ju ett behov av att fylla på med liksom nytt blod så att säga. Så där har vi tittat på framförallt de sista 3 åren att vi vill få in personer som är väldigt självgående som vågar ifrågasätta saker och det här krockar ju lite ibland. Då vi har en väldigt vänlig och snäll kultur hos oss där det generellt är så att alla ska få vara med och tycka om allt. Vilket gör att det blir lite tung jobbat emellanåt och så kommer då de här nya personerna in kanske då 10, 15, 20 år yngre än sådana som mig som har jobbat här länge. Men vi ser enbart positivt på det utifrån HR-avdelningen.

Vi har haft en konsult som kom in i december t.ex. Och hon ställer massor med frågor vilket är bra då vi ibland ställer oss frågan, varför gör vi det här? Så vi ser det som att det har en väldigt positiv påverkan på kulturen att man får in andra personer som tänker på ett annorlunda sätt.

Andreas Nilsson

Men verkligen, jag kan förstå att det blir lite som att ens arbete blir väldigt familjärt och att man jobbar som på en räls med tanke på att man jobbar så pass länge i genomsnitt.

Informant 3

Ja verkligen, vi startade för första gången faktiskt i Alectas historia, ett traineeprogram och det har ju varit en jätteutmaning att göra det. Vi beslutade det här då i januari förra året och sen kom pandemin, men vi sa vi kör ändå. Så vi tog emot de här 8 traineerna mestadels då digitalt och det i sig har ju varit en jätteutmaning men också otroligt nyttigt. Det här är på IT avdelningen som alla de här 8 är och de har ju gått över till ett agilt arbetssätt på IT, vilket var en förutsättning för att vi skulle kunna ta emot traineers.

Det har ju varit otroligt nyttigt för de här teamen att få in liksom ny-examinerad systemvetare där allihop ser saker och ting på ett helt annat sätt. Det har gett en otroligt positiv påverkan, faktiskt lite imponerad över våra medarbetare hur väl de ändå har tagit emot dem.

Andreas Nilsson

Det är ju superintressant för det har ju verkligen varit saker som vi har pluggat också, just med det här att det är väldigt svårt att komma in och ändra en företagskultur som är väldigt etablerad med nytänkande och speciellt när det är liksom unga människor som kommer in och ska ändra på saker. Men det är superkul att höra att det har fungerat bra.

Informant 3

Ja, men det har varit jättebra och jag tror att dels har cheferna varit duktiga på att liksom sälja in det här. Sen så är det vi på IT då så jobbar man i en stor datormiljö. Det är ingen som utbildar sig i stordator längre utan det får vi utbilda i själva så att för att hitta det här var ju ett måste för oss att göra det här, för annars skulle vi inte ha några som kunde fortsätta utveckla vårt försäkringssystem. Framför allt eftersom om några har vi väldigt stora pensionsavgångar som kommer.

Malcolm Wahl

Men skulle du säga att du tror att varumärket ändras om vi säger att jobsökare då ser att ni använder er av sådana här typer digitala tester. Att det på något sätt kanske kan dra åt sig lite mer ungt och nytänkande folk än om man skulle ha mera traditionella rekryteringsprocesser?

Informant 3

Jag tror att det finns 2 sidor av det. Ja, det kan nog attrahera en del på ett tydligare sätt, men jag tror också att det kan lätt bli lite inflation i det här att det blir liksom lite för mycket tester att det tar liksom innan man får iväg sin ansökan så ska man ha gjort 8 olika steg med exempelvis CV och olika tester. Jag tror att människor kan tappa suget lite. Att herregud ska det vara så här omständligt?

Jag vet inte om vi framöver kommer att börja användas av sådana tester. Vi skulle vilja bygga upp någonting, kanske då kopplat till just vilka grundkunskaper kandidaterna har. Men det handlar nog då om lite praktiska arbetsuppgifter skulle jag tro. Det är ju inte så betungande för oss att hantera eftersom vi är bara 300 anställda. Vi är inget stort företag, vi har ju inte tusentals ansökningar varje år liksom, så det är inget som vi har diskuterat i dagsläget.

Andreas Nilsson

För jag tänkte precis fråga om anställningstrycket, för det är oftast en stor anledning till att man faktiskt väljer att använda sig av såna här tester för att det hjälper till att sälla bort en väldigt stor del av alla ansökningar. Får man in flera 1000 ansökningar så blir det väldigt svårt att utföra intervjuer med alla.

Informant 3

Exakt, jag tänker när vi just skulle köra igång med traineeprogrammet då samarbetade vi med Academic Work. Då hade det varit lite övermäktigt för mig att hantera alla ansökningar själv. Jag tror det var ca 300 ansökningar och det är ovanligt mycket för att vara på Alecta så att det hade ju varit jättetufft att hantera det internt hos oss bara vi själva. Det hade aldrig gått. Så det samarbetet funkar jättebra, vi är jättenöjda.

Andreas Nilsson

Jag vet att du var inne på lite utbildning och mer certifiering tidigare. Men just när det gäller testerna, hur ser den utbildning eller certifieringen ut när man ska tolka de här resultaten?

Informant 3

Ja, jag tror att det är väldigt olika beroende på vad det är för tester. T.ex. de här testerna som Sandahls erbjuder, ja då måste man ju vara psykolog för att göra den här återkopplingen. Det är inte aktuellt att vi själva skulle ha en sån utbildning. Men när det gäller det digitala testet som handlar om självskattnings, alltså Extended Disc där var det fråga om 2 eller 3 dagars utbildning. Jag var även på en annan utbildning till ett annat test som hette PAPI. Där var det samma som med Extended Disc, ca 2–3 dagar där man lärde sig mer om hur man skulle tolka svaren på testerna. Om vi dock skulle börja med digitala tester mer etablerat själva för att få in lite yngre folk så skulle vi behöva en psykolog på plats som skulle kunna hjälpa till att tolka osv.

Malcolm Wahl

Absolut, och det där är ju också intressant när ni har haft utbildningar, skulle du säga att det har förenklat processerna i att analysera de här testerna? Skulle du säga att det är en nödvändighet att ge just utbildningar när man erbjuder digitala tester?

Informant 3

Ja, och jag tror att de företag som tillhandahåller den här typen av verktyg och inte kräver att man blir certifierade. Då är man inte riktigt seriös. Man behöver lära sig hur man ska tolka det här resultatet. Finns det något som är rätt eller fel eller vad händer? Men även att man faktiskt

kan ha något sätt att kunna ta emot eller hantera människor som får ett resultat av något slag. Så jag skulle säga att om ett företag bara gör massa digitaliserade tester som inte har någon validitet på det sättet att det är ordentligt genomgånet. Då tror jag inte det skulle uppfattas som så seriös. Vi skulle aldrig använda oss av någonting som inte är etablerat på marknaden där det finns utbildningar osv.

Andreas Nilsson

Det är ju ändå väldigt dyrt med en felrekrytering så att många tar väl det väldigt seriöst. Fortsättningsvis, tycker du att den utbildningen som ni har fått har varit tillräcklig, alltså 2–3 dagar?

Informant 3

Ja, jag skulle säga att det är lite. Sen finns de företaget då som tillhandahåller dessa tester som sitter standby som support. Men jag upptäckte att när jag gjorde utbildningarna i första grupperna hade jag svårt att följa med. De ställde vissa följdfrågor som jag inte riktigt förstod mig på. Sen har jag inga problem då och fråga om de skulle kunna förtydliga det. Men med det sagt tycker jag att utbildningarna borde vara lite mer omfattande.

Malcolm Wahl

Upplever du att resultaten på de här testerna ibland blir olika och samma person skulle göra ett flera gånger? Alltså reliabiliteten.

Informant 3

Extended disc som vi använder oss av. Där finns det en funktion som går ut på att om inte en person är konsekvent så märker testet det och ger då inget resultat. Sådana variabler finns inbyggda i testet. En annan del som är intressant är att vissa personer inte blir helt nöjda med sina resultat. De tycker inte att resultatet stämmer överens. T.ex. om du tror att du är en "Röd" person som har egenskaper som naturlig ledare och driven. Men blir då istället en "Grön" person som har egenskaper som att man värderar gruppen väldigt mycket. Gruppen är viktigare än arbetsuppgifterna osv. Då kan det bli så att personen vill göra om testet, ofta blir det väldigt likt svar med bara några småändringar. Men om personen försöker anpassa sig för mycket och inte är konsekvent så känner systemet av det.

Andreas Nilsson

Har ni fått feedback på just formuleringarna av frågorna? Alltså tolkningssvårigheter som kan generera lite oärliga svar och lite fel data?

Informant 3

Extended Disc som jag har mest erfarenhet med ställer 4 frågor som handlar om samma egenskap men de ställs på olika sätt. Vilket gör att om folk inte riktigt fattar så kommer det fler frågor. Ibland får jag även feedback att inga av påståendena stämmer överens på en fråga. Alltså att det blir lite pest eller kolera. Då säger jag oftast att personen få ta den som är minst pest eller kolera.

Andreas Nilsson

Har det varit diskussioner om ni ska göra om formuleringarna på frågorna? Nu gör inte ni testerna men att ni har kontaktat leverantören och frågar till exempel att det har varit mycket tolkningssvårigheter med den här frågan?

Informant 3

Nej det har vi inte riktigt gjort men vi har kontaktat de om andra saker. Till exempel eftersom testet kommer ifrån Finland så har det ibland varit lite underliga översättningar när en kandidat får en förklaring på att sina styrkor och saker som kan jobbas på. Jag tror dock att leverantören tittar på den frågan oftare.

Malcolm Wahl

Förstår, lite avslutande då. Vilka kriterier tycker du är viktigast att tänka på när en organisation ska använda sig av digitala tester?

Informant 3

Ja med den erfarenheter jag har tror jag det är viktigt att testerna har någon form av substans. T.ex. de testerna som Sandahls Partner levererar. Att testerna har grund i forskning och att det finns underlag för de. Sen tror jag att det är väldigt viktigt med att jobba mycket med återkoppling efter testerna. Om vi t.ex. skulle införa fler test skulle vi absolut ha med återkoppling. Du kanske inte skulle behöva vara psykolog men många av de här testerna är ju kanske vikten det här samtalet efteråt alltså återkopplingen är det viktigaste, tror jag.

Kriteriet att bara ha ett digitalt test som bara kommer tillbaka på skärmen jag tror inte att det ger så jättemycket. Skulle vi välja något att ha då skulle vi välja något där det är en personlig återkoppling eller att man har ett samtal, sen kanske det inte krävs att man ska vara psykolog för det. Men att kunna hålla ett samtal efter för att förklara att inget kanske är svart eller vitt utan att det oftast är en grå skala där mitt emellan som också är viktig att ta del av och lyssna på.

Transkribering – intervju 4

Informant 4

Företag: Anonymt

Roll: HR Business Partner

Datum och plats: 2021-05-4 kl. 10:15

Längd: 31:37

Malcolm Wahl

Ja, vi kan dra igång först med vad du har för roll idag och vad du har för erfarenheter kring digitala tester?

Informant 4

Jag är Businesspartner på ***** och *****, vilket är vårt globala huvudkontor och i mitt arbete ingår allt tänkte jag säga. Men allt från att rekrytera till att avveckla medarbetare och allting som händer däremellan. Om man kopplar det till tester så är det ju dels vid rekrytering, men också om vi ska bedöma saker internt för att hitta utvecklingsinsatser och se hur vi kan utveckla medarbetare ännu mer och kanske ta mer avancerade roller internt. Och tidigare har jag jobbat i andra håll med liknande roller också, men även mer mot rekrytering som t.ex. konsultchef på *****.

Andreas Nilsson

Och en sån här rekryteringsprocess då. Jag förstår att det säkert är olika om det sker internt och externt. Men hur ser de processerna oftast ut när det gäller användningen av digitala tester?

Informant 4

Om man tittar på tester så använder vi oss av exempelvis Sandahls Partner, eller någon annan partner som gör testerna åt oss och huvudkontoret. Och det gäller både när vi gör potentialbedömningar eller interna rekryteringar men även externa rekryteringar. Och anledningen till att vi gör så och inte har såna här snabbtester eller urvalstester. Det är ju ett för att vi ofta använder rekryteringsbyråer men jag kan även känna själv att när man använder såna här screening tester så har de blivit mer och mer omfattande vilket gör att man kräver ganska mycket av alla kandidater medans de får ganska lite tillbaka.

Sen är också återkopplingen mycket mer värdefull när man gör lite mer omfattande tester tycker jag så att det vi brukar göra är att vi använder typ Sandahl Partner, sen får kandidaten ha en intervju där de får återkoppling på sina tester och sen så om vi anställer personer så brukar vi ha 3 parts möte med den psykologen som gjorde testet och chefen och medarbetaren ungefär 6 månader in i anställningen och prata lite återkoppling till testet. Och prata om hur det har än så länge? Hur kan vi få mer utväxling av den här relationen mellan chefen och medarbetaren.

Andreas Nilsson

Många använder lite snabbare tester för att snabbare sälla ut en stor mängd kandidater. Får ni in ett stort antal ansökningar?

Informant 4

Alltså, jag vet ju att rekryteringsbolag använder sådana där ibland. Ofta gör de det inte så initialt men det har börjat bli allt vanligare. Alltså rekryteringsfirmor som nischer sig mot just den delen. Men från vårt perspektiv varierar det ganska mycket men vi kan få många ansökningar om vi till exempel har ett internship eller liknande.

Andreas Nilsson

Okej, men finns det något sätt att använda testerna för att sälla ut den mängden då i början?

Informant 4

Man skulle kunna göra det. Och jag kan tänka mig att vissa rekryteringsbyrå gör det, men vi har inga egna sådana test. När jag dock arbetade på ***** så använde vi tester för att sälla bort kandidater som man kunde koppla på annonsen. Men det som är viktigt där är att man måste veta varför man har vissa test. Det är ofta en grej det där att ibland känns det som att ja, men vi tar det här testet också för det verkar bra. Ja, ok, men det spelar inte så stor roll om den här personen är superduktig på, vad ska vi säga, överslagsräkningar eller så därför att den ska jobba med etikfrågor exempelvis. Det måste finnas en relation till tjänsten och jag tycker inte att det alltid gör det om jag ska vara ärlig. Jag tror att urvalstester är bra generellt sett, men jag tror att vi använder dem lite märkligt, än så länge.

Andreas Nilsson

Jo, men det har vi också förstått när vi läst litteratur om ämnet. Men det är väl ett resultat av att urvalsprocessen blir allt mer omfattande med tanke på att antalet ansökningar ökar. Det är enklare att söka jobb vilket i sin tur kan leda till att det blir för många kandidater för några rekryterare att hantera alla på ett rättvist sätt.

Malcolm Wahl

Vet du vilka tester som kandidaterna behöver genomföra när de kommer till Sandahls Partner?

Informant 4

Ja, det beror lite på vilken tjänst det handlar om men även om de kan prata svenska eller inte. Eftersom det finns logiska tester som är kopplade till språk och då vill vi inte ha det om det är någon som inte har svenska som modersmål. Men ofta använder de Matrigma, NEO, Emotional Intelligence (EI) och Understanding Personal Potential (UPP). De brukar köra dubbla personlighetstester för att se diskrepansen däremellan. Sen har vi även varit med om att de har använt andra varianter av tester.

Andreas Nilsson

Har du koll på hur processen gick till när ni valde er för att använda er av digitala tester eller rekryteringsfirmorna som använde sig av de?

Informant 4

Alltså, det finns en historisk aspekt genom att många av våra seniora roller har gjort det under en längre tid. Och då gör vi det för att fylla i historiken. Men sen har vi även globala riktlinjer på en viss nivå där vi måste ha gjort tester på vissa personer där vi har upphandlade leverantörer för testerna. Men sen har vi även valt att göra tester på samtliga av våra anställda då vi är så nära koncernen. Men det sistnämnda var innan min tid. Sen jag kom har vi utvecklat testerna lite och skapat kontakter med leverantörer av testerna.

Malcolm Wahl

Men hur ser er relation med exempelvis Sandahls Partner ut? Låter ni de sköta allt med testerna eller är ni med under några steg?

Informant 4

Alltså ofta går det till så att vi noterar att vi använder ett rekryteringsbolag så tar de fram ett antal kandidater och så väljer vi vilka vi vill träffa på intervju. Sen så när vi har en eller 2 slutkandidater då brukar jag skicka dem till Sandahls Partner som gör tester då som ett komplement till de övriga intervjuerna och exempelvis CV-granskning och liknande som vi har. Sen ger Sandahls Partner en återkoppling på testresultaten så får vi värdera tillsammans med alla andra delar. Det jag kan säga är att deras ord väger väldigt tungt men att det sällan är något helt nytt som uppstår som man inte själv trodde.

Det är ju mer starkt, okej, men den här farhågan besannades liksom och då får vi gå vidare med en annan kandidat.

Malcolm Wahl

Men, har du lagt märke till att det har uppstått svårigheter med att göra sådana tester utifrån digital kännedom? Ser du någon skillnad på ålder eller möjligtvis tidigare erfarenheter?

Informant 4

Alltså inte så att de inte klarar det, det tycker jag alla gör. Sen kanske rekryteringsfirmorna märker sånt mer då de jobbar mer med det. Däremot kan jag märka att yngre är betydligt mer vana att göra dessa tester och sedan bli bedömda på det. Medan äldre personer som kanske inte bytt jobb på många gånger kan känna sig lite stötta över att de måste göra tester för att sedan bli utvärderade och även reflektera själva över sina utvecklingsmöjligheter.

Andreas Nilsson

Ja, jag tänkte på det också i samband med det, så eftersom lite yngre oftast varit med om att få göra flera digitala tester. Sen har väl vi insett att man kan bli lite "duktig" på de. Att man kanske kan anpassa sitt personlighetstest lite utefter rollen men även få bättre på logiktesterna. Är det någonting ni tar hänsyn till?

Informant 4

Nej alltså. Vi använder ju deras normgrupper så att det är ju vad det är. Vi tänker inte exempelvis så att bara för att du är ung så har du hunnit träna på dessa tester. Utan det blir mer att om du har tränat och blivit bättre så har du faktiskt tagit situationen seriöst. Det är heller ingen garanti för att det blir en perfekt match, för det är massa saker som ska funka. Den matchningen blir ju utifrån den önskelistan som vi har satt upp som bolag men om vi inte har liksom gett en rättvisande bild av rollen. Då kommer ju inte det här bli bra ändå. Och det är flera saker som ska stämma, relationen mellan chefen och att man ska tycka bolaget är okej. Ja, men ni vet hur det är när man börjar på ett jobb. Att ibland känns det instinktivt bra ibland så känns det inte bra av någon anledning.

Malcolm Wahl

Ja men jag tänkte kolla lite hur pass upplysta ni är på vilka metoder eller modeller som de här digitala testerna är uppbyggda på. Vet ni om de har någon vetenskaplig bakgrund?

Informant 4

Det är lite olika där. De testerna som Sandahls Partner erbjuder har jag bra koll på och de är öppna med denna typ av fråga. Däremot har jag inte så bra koll på hur rekryteringsfirmorna

använder för metoder och modeller. Det beror nog på att det är så många olika tester. Men om många använder samma kan vi absolut ha en diskussion om det.

Andreas Nilsson

För det, det var ju lite som du var inne på tidigare också, att man bara använder sig av ett tester ibland. Man kan inte riktigt veta syftet på det, men även just den här validiteten bakom testerna om de faktiskt är vetenskapligt grundade eller om människor bara använder sig av testerna för att man bara ska göra det. Exempelvis följa digitaliseringen eller olika trender helt enkelt.

Informant 4

Ja ni kanske har hört talas om de här Disc testerna som är väldigt populära, de som är med färger. De tycker kandidater och chefer om att göra och att prata om. Men om man har gjort ett sådant test så beror resultatet mycket på min dagsform. Och jag förstår att det är liksom det är lätt att ta till sig. Men värdet i det är ganska begränsat, skulle jag säga.

Malcolm Wahl

Ja vi kan gå vidare till hur er rekryteringsmetod ser ut, om ni använder er av kompetensbaserad rekrytering eller hur ser den ut hos er?

Informant 4

Alltså, vi har ju kompetensbaserad rekrytering. Vi börjar ofta med stolpar som innehåller vad den här rollen innefattar. För oftast har man haft rollen innan och då kanske det finns en gammal befattningsbeskrivning men sen har rollen utvecklats över tid. Så det vi brukar göra är att skriva en kravprofil tillsammans med rekryterande chef. Sen är det också en sak som är väldigt viktigt för oss, vilket är att titta på teamet. För jag skulle säga att vi kommer från en historia där man alltid har rekryterat den som hade bäst på det logiska testet. Det resulterade då i att vi hade en väldigt stor grupp av individualister. Så det vi gör nu är att vi kollar 5 år tillbaka i tiden på det teamet som ska få en ny medarbetare och funderar ut exakt vad vi behöver och då tittar vi på kön, personlighet, ålder och bakgrund. Det blir en slags kravprofil för teamet i sig. Sen finns det en del som bolaget vill säkerställa som handlar mer om våra värderingar och så vidare.

Andreas Nilsson

För att vi har ju någonstans sett en tydlig koppling mellan kompetensbaserad rekrytering och just de här testerna som gör att det många gånger är hyfsat lätt att spegla den här kravprofilen resultaten från testerna. Och kravprofilerna görs oftast genom en variant av behovsanalys. Och vi har väl fått uppfattningen att det ofta kan ta rätt mycket tid och att det finns svårigheter med att skapa en. Vad är din uppfattning om den processen att utföra de här analyserna?

Informant 4

Ja, det beror ju mycket på chefen, men ibland har man lite svårt att tänka nytt. Man tänker att ersätta person x då tar jag en likadan för det verkar bra. Det har ju funkat hittills istället för att tänka på. Okej, men vad behöver vi framåt då. Vad ser vi på 5 års sikt och på 10 års sikt att vi behöver. Här är det viktigt mellan HR och chef, men även ibland rekryterarna att ha en diskussion. Rekryterarna kan ofta komma med jättebra infallsvinklar i det hela. Men rekryterarna behöver ju denna kravprofil för att kunna matcha med något. Detta gör ett företag som Sandahls Partner mer manuellt med olika tester men jag har också sett företag som

genererar olika grafer eller procenthalter där det står hur pass mycket en kandidat matchar med rollen.

Och det är spännande tanke men jag vet inte hur det funkar i verklighetenverkligheten. Men man skulle vilja se om matchningen känns så bra sen också när man har anställt.

Andreas Nilsson

Men känner du att det finns några begränsningar med att det till exempel tar väldigt lång tid att göra en kravprofil? Använder ni någon typ av mall som hjälper?

Informant 4

Jag tycker inte det är så jobbigt, vi har ju en mall. Det jobbiga är att börja rekrytera och inte veta vad det är man vill ha eller att komma på det halvvägs in i rekryteringen.

Andreas Nilsson

Kan det vara svårt att tolka om ni nu ska jämföra sådana här kravprofiler med resultaten från tester?

Informant 4

Det är främst testbolagen som gör den jämförelsen och så får vi en skriftlig rapport på resultatet. Men sen har vi oftast en diskussion om resultatet och det blir mer nyanserat än rapporten. Under diskussionen är det lättare att kunna ta upp konkreta exempel. Exempelvis, hur skulle det här funka eller vad tror du skulle hända här. Sen är det oftast svårt att ticka av alla olika boxar. Då har du antagligen tagit en person som är lite överkvalificerad för den rollen. Det krävs att man vrider och vänder lite på diskussionen för att komma fram till något vettigt.

Malcolm Wahl

När ni använder er av rekryteringsfirmor. Vet ni om de då använder sig av någon form av screening-process för att sälla bort en stor del av alla kandidater?

Informant 4

Jag tror att rekryteringsbolagen har gjort det ibland. Men då har det handlat mer om seniora tjänster där de har behövt köra numeriska tester eller logiska tester som de bara ska klara av och nå upp till en viss nivå. Vi har inte använt någon personlighetstest som screeningverktyg vad jag vet.

Andreas Nilsson

Jag förstår, men har ni blivit erbjudna någon typ av utbildning eller certifiering när det kommer till att analysera testresultat eller kunna diskutera de senare i processen?

Informant 4

Vi har ett bolag som vi använde och dom sa att vi kan få gå deras utbildning i Saville som det heter. Sen har ju tidigare jobb, men då har vi ju använt testerna själv och tolkat resultaten själv också. Och då var det en utbildning via Assessio och sen har jag gått någon via Cut-e också.

Andreas Nilsson

Har du tyckt att det har varit svårt att tolka de testerna även när du gjorde det själv då tidigare?

Informant 4

Ja, det är ju en bra fråga. Det jag tyckt varit svårast är att ha en kvalitativ och bra intervju efteråt med kandidaterna.

Andreas Nilsson

Men känner du då kanske att den utbildningen inte var riktigt tillräcklig några gånger då att det kanske hade behövt lite mer eller tror du att det mer bara handlar om erfarenhet av det?

Informant 4

Jag tror att erfarenhet är viktigt i det hela. Det någon som hade någon kandidat med noll i målmedvetenhet. Men då kunde de ge ett perspektiv på det här. Ja, men att det faktiskt händer. Oftast tror jag man håller sig i normal zonen eller liksom mot de lägre men då är det bra med stöttning för att få en bättre förståelse.

Malcolm Wahl

Okej, men har du haft kandidater som har gjort ett test flera gånger? Du nämnde innan att Sandahls Partner använde sig av två olika personlighetstester för att jämföra resultaten. Har du märkt att testresultaten ibland kan skilja sig fast det är samma person som gjort de?

Informant 4

Alltså, Sandahls Partners brukar ju säga vad diskrepansen är och att det finns en skönmålning tendens. Då brukar de berätta vilka områden de kan se dessa tendenser i genom att jämföra resultaten. Jag tror att det förekommer i princip jämt men mer eller mindre, ska jag säga. Och det viktiga, kanske inte ligger i att man skönmålar sig heller för att jag tänker att det ligger lite i människans natur. I en rekryteringsprocess så är det ju en skönmålning tendens både från egentligen kandidaten men även från företaget som skönmålar sig oftast. På ett sätt kanske det är sunt, men det gäller väl att det inte är för stora skillnader och att man som medarbetare kan reflektera över sitt sin egen personlighet och sitt beteende. Det tycker jag oftast är viktigare.

Det är därför jag är lite fundersam på den här typen av test som sätter en procentsats på huruvida väl en person skulle passa en tjänst det är lite som att svara rätt på ett prov. Vad betyder det, därför att jag vill ju ha en person som kan lära sig och kan tänka sig att utvecklas. Det viktigare att man reflekterar över sitt eget beteende än att man har en perfekt matchning mot våra värderingar eller vad det nu kan vara.

Malcolm Wahl

Ja det där är ju intressant, men om vi går tillbaka lite till kravprofilerna. Vad känner du till att det kan vara många som sällas bort genom att de kanske inte är så bra på de logiska testerna eller inte har en personlighetstyp som är den normalt eftertraktade. Att de helt enkelt har svårt att få chansen att träffas på en första intervju.

Informant 4

Nej vet du det där är svårt samtidigt så tror jag att många av de här testerna har ju kommit till för att människor sällar bort personer som inte är lika dem själva. Alltså man har så himla mycket unconscious bios själv vilket gör att man använder tester. Men samtidigt kan man fundera på om man kan fånga allting i ett test. Jag själv tror inte det så jag tror att man istället måste ha olika typer av rekryteringsförfaranden. Ibland kan jag tycka om man exempelvis ska ha logiska tester måste man ha det motiverat för rollen. Då måste rollen kräva

att du ska vara duktig på att analysera och på så sätt ha ett komplext jobb. Men att bara ha ett logiskt test för att ha ett logiskt test känns inte så nödvändigt. Därför tror jag att man måste vara väl medveten om vad man ska använda i vilka rekryteringar. Jag tror även att det är viktigt att ha flera olika perspektiv så att man inte sällar bort någon i onödan.

Andreas Nilsson

Ja det där är en viktig aspekt att ha i åtanke och det leder in mig på nästa fråga vilka kriterier du anser är viktigast med användandet av digitala tester inom rekrytering? Förutom det du sa nu då.

Informant 4

Jag tycker att man måste diskutera innan man får resultaten för ibland så börjar man att sälla bort kandidater direkt bara för att de fått lågt på exempelvis logiktestet. Det är många chefer som rätt snabbt tänker hur det ska gå för den kandidaten osv. Det är alltså lätt för personer som inte rekryterar så ofta eller gjort många digitala tester att tänka att ett högt resultat alltid är bra. Och det är inte fallet då det beror helt på vad rollen kräver. Till exempel om du ska sitta med ett väldigt monotont jobb så kommer din höga kapacitet antagligen leda till att du blir väldigt uttråkad. Det handlar om att använda människorna på rätt test vilket gör att vi måste använda testerna på rätt sätt också.

Malcolm Wahl

Ja, det är faktiskt intressant att du säger det då vi hade en intervju häromdagen som använde det här färgtestet vi pratade om tidigare. Men mer då i ett internt syfte ur en kommunikationssynpunkt.

Informant 4

Ja, jag tror utifrån färgtesterna som man ofta använder i syfte om att öppna upp en grupp och börja diskutera vad man kan tänka på. Men jag kan tycka att det samtidigt är lite skrämmande, vilket fäste det har tagit. Eftersom det mer fungerar som ett horoskop där man till och med kan byta färg om man inte håller med i vissa fall. Men jag tror att det kan bero lite på att det är lättillgängligt

Transkribering - intervju 5

Informant 5

Företag: Företag inom försäkringsbranschen

Roll: Talent Acquisition Specialist

Datum och plats: 2021-05-04 kl. 14:00

Längd: 38:15

Informant 5

Jag kanske lutar mot att gärna vara anonym. Men att man skriver kanske ett bolag inom försäkringsbranschen, till exempel om man liksom vill koppla till bransch mer än bolag om det skulle vara okej. Men vi kan återkomma till den.

Andreas Nilsson

Absolut.

Malcolm Wahl

Ja, men det löser vi, det är inga problem, men då skulle vi kunna dra igång. Vi kan börja med att fråga lite vad du har för roll idag och lite mer mot vad du har erfarenheter av att använda digitala tester?

Informant 5

Men jag jobbar på våran HR avdelning och min roll är talent acquisition specialist. Det är liksom rekryteringsspecialist kan man väl säga då på svenska. Alltså, jag är den som jobbar främst med att stötta våra chefer i rekryteringsprocesserna.

Och här har jag jobbat i drygt 2 år. Jag började i januari 2019 då man på ***** valde att liksom rekrytera en rekryteringstjänst egentligen.

Innan har man köpt tjänsterna rent från liksom ja rekryteringsbolag på marknaden, så då valde man att plocka hem rekryteringen för att kunna ta lite större ägandeskap i hela processen från ja, men delvis kandidat-resan, men också själva processen att kunna, ja ha den lite mer inhouse och även utifrån ett kostnadsperspektiv att kunna, ja kostnadsminska egentligen. Vi har ganska stora tunga kostnader på just uppköp av rekryteringstjänster innan.

Och innan dess jobbade jag drygt 3 år på ***** då som är ett rekryterings och bemanningsbolag och då jobbar jag med rekrytering och hela processen, bland annat med tester, så jag är certifierad i 4 olika test, alltså testverktyg eller testcertifieringar. Så jag har jobbat ganska mycket med online testning, digitala tester.

Andreas Nilsson

Ja och det är väl egentligen det vi ska avhandla i uppsatsen.

Vi vill ju lokalisera kriterier för att använda sig av sådana här tester helt enkelt och se vad det är som faktiskt avgör ett värdefullt nyttjande av dem.

Malcolm Wahl

Vi kan ju börja med att kolla lite. Hur ser er rekryteringsprocess ut idag?

Informant 5

Då har vi, man kan säga så här, cheferna i sig har ganska stort ansvar. Vi ser det som en ganska viktig del i deras roll som chef och ledare att rekrytera så att de liksom går in i uppdraget med att dom ändå har liksom ett ägandeskap och lägger stort engagemang i sina

egna rekryteringar. Där finns vi som stöd och då är det framförallt jag då i min roll som rekryteringsspecialist.

Kortfattat ser det ut såhär. Man börjar lätt så här. Ett behov identifieras. Det kan vara att man ser att det är en tillökning där man är i behov av ny kompetens. Det kan ju vara lite både och, men behovet identifieras hos cheferna eller hos den avdelningen och sen så tar man kontakt med oss då på HR eller med mig. För att starta igång en rekrytering.

Och då utgår vi från en kravprofil. Är det då en tjänst som har funnits sedan tidigare gör vi små justeringar eller en helt ny tjänst. Så det är lite beroende på det så blir den mer gedigen. Eller ja, men nu söker vi en till kundtjänstmedarbetare. Det är den vanligaste tjänsten, då är det ganska enkelt att liksom lägga ut den annonsen. Så det beror lite på vad det är för typ av tjänst. Men sen brukar det vara då en oftast. Ja, i de absolut bästa fall så sker ju en form av annonsering.

Och där vi letar kandidater via annons och samtidigt som det försöker vi få in tips via då alltså från interna som kan tipsa om tidigare kollegor eller ja vänner, bekanta och till viss del kan också vara via uppsökande rekrytering då att vi söker till exempel på LinkedIn, kanske hos konkurrenter eller där det finns kandidater och det är liksom annons slash letandet av kandidater.

Det rekryterande cheferna håller i de första intervjuerna där de plockar ut ett antal kandidater lite baserat på hur många som vi får in som har en passande profil. Eller ibland kanske det bara är 1. Men förhoppningsvis att det finns flera att välja mellan, men att de håller i de första intervjuerna.

Där de även gör större delen av urvalet också eftersom det är dom som har bäst koll på vilka personer som passar tjänsten och där blir det med stöd av oss kan man väl. Och någonstans efter andra eller tredje intervjun. Då går vi in i testning, så vi använder tester mer i slutet på processen. Det kanske är att innan testning sker är det ofta att dem träffar chefen eller att dem gör ett case. Det beror lite på vad det är för typ av tjänst så att när testningen sker är kandidaterna redan screenade utifrån kompetens genom någon form av första intervju.

Och efter det så går vi in i testfas där det är kanske en till 3 kandidater lite beroende på, återigen hur många det finns som är passande. Dem gör då tester och sen träffar jag dem för återkoppling egentligen av deras testresultat och intervjuer baserat på personlighetstest.

Malcolm Wahl

Okej.

Informant 5

Och ibland är en chef med i det mötet och liksom får återkopplingen, han kanske sitter tyst och men lyssnar in återkopplingen och den där djupintervjun är då baserat på personlighetstesten. Alternativt så gör jag det själv med kandidaten och sen bokar jag in chef i efterhand och liksom ger en summerad bild eller delger resultatet. Ja hur samtalet har gått och en sammanfattad bild egentligen av resultatet.

Så att testning ligger ganska sent för oss och vi använder inte liksom screening tester som standard så har vi haft vissa processer där vi har använt det tidigare där vi har olika bulk-rekryteringar. Till exempel när vi har rekryterat till ett internship. Men som standard när vi

söker en specialist eller generalist på en på en roll då använder vi det mer som en second opinion. Också referenser och bakgrundskontroll, det är någonting vi gör innan anställning.

Andreas Nilsson

Har du tidigare erfarenheter där du mer använder testerna som en, som du var inne på det här lite mer som en bulk för att sälla bort en större mängd när det är så ett högre tryck på ansökningar?

Informant 5

Ganska lite, på ***** kan vi ha gjort det någon gång. Men jag har oftast upplevt att dom tjänster som jag har rekryterat till är det sällan så många ansökningar. Utan att det är ganska, om man tänker på ***** vad vi får in som standard kanske är mellan 10 till 40 ansökningar och många oftast väldigt bra. Men många av våra tjänster så söker vi kollegor från branschen. Det är liksom först att kolla på kompetensen som någon slags minimum och att de sen blir testade. Så jag har inte så stor erfarenhet av mer screening. Att man först utgår från testresultaten och sen kör liksom intervjuprocessen. Även om jag är medveten om att det steget finns och att det är ett sätt att jobba på så har det nog inte bara passat de flesta rekryteringarna som jag har jobbat med.

Malcolm Wahl

Jag förstår. Men du sa där att ni hade lite återkoppling efter personlighetstesterna. Menar du att ni har använt er av andra digitala tester också, så som logiktest eller sådana?

Informant 5

Ja, det brukar vara det. Där blir det mer att återkopplingen väljer vi ofta att ge direkt efter, alltså sammanfattade att ja, men du hamnar inom normalspannet. Att man får den återkopplingen och där blir det inte så mycket just utifrån logiska analytiska tester finns det inte kanske lika mycket att ha liksom 1 timmes möte och diskutera dom utan det blir ju lite mer svart på vitt. Har presterat normalt, över eller under. Så just i personlighet så följer vi upp med en intervju för att det där blir det ju svårare utifrån min erfarenhet och liksom kanske vad forskning säger också att veta hur någon är baserat på för det blir också på hur konsekvent har de varit.

Många kan uppleva att det är ganska svårt att även om det inte är samma utmaning som med ett logiskt test. Jag tycker att ett personlighetstestsresultat kan vara ganska ointressant utan att få höra vad kandidaten kommer med för exempel. För det är så svårt att se, ah den här är så. Men vi gör också logiska och analytiska, så det blir som ett paket. Dels personlighet och sen så kanske 2 till 3 olika logiska analytiska tester, men de blir mer liksom OK den här kandidaten ligger inom en förväntad nivå och blir inte lika mycket fokus på återkoppling till kandidater utan det kanske blir någonting vi mer då tar hänsyn till då. Ja, men den är bra eller med den kan det finnas utmaningar med.

Andreas Nilsson

Ja, har du bra koll på hur det kom sig till att ni började använda er av digitala tester i rekryteringsprocessen?

Informant 5

Nej alltså. Det var innan jag började så att det har väl varit ett sätt att liksom strukturera upp det lite, men jag tycker att ett ganska bra sätt att ha något mer konkret att gå på än bara känsla eller liksom det här känns bra. Utan det känns som ett ganska bra komplement till en process

där chefer vanligtvis tar ganska stort ansvar. Det är lite svår att kontrollera, då känns det ganska tryggt att få komma in med något verktyg som är mer än magkänslan. Och jag kan tänka mig att det var säkert något sånt som det började med sen så har vi väl börjat jobba ännu mer med det i och med att vi också tagit ägandeskapet över hela processen.

Att det är mer standard för har det nog kanske varit så här, men det är bra det finns att använda. Nu är det mer att vi gör det och framförallt när jag började så har vi valt ändå att lägga till logiska, analytiska, alltså problemlösningstester i alla tjänster i alla fall. Innan var det kanske att de bara gjordes på vissa roller och bara fokusera på personlighet.

Och det är ändå ett bra komplement att få någon känsla för ja ens förmåga att lösa problem eller då till exempel inlärningsförmåga eller hur? Ja, hur kommer man hantera nya situationer eller roller.

Malcolm Wahl

Har du sett någon typ av skillnad i resultat om man ja men tänker utifrån ålder eller tidigare erfarenheter?

Informant 5

Jag har inte gjort någon sådan analys faktiskt.

Det finns väl vissa tester där man pratar om det här. Liksom tester som kan vara lite mer inlärd förmåga, så som numerisk förmåga, verbal förmåga skulle till exempel kunna vara att man har lite mer inlärd. Alltså att man har lärt sig eller som jag har lärt mig efter att ha gått de här utbildningarna kan det vara de förmågorna man ju faktiskt kan lära sig lite med ålder. Till exempel induktiv förmåga som handlar om att se mönster om man pratar om den problemlösningens delen så kanske den kan bli svår att bli bättre på med åldern.

Men det är så jag har bara fått lära mig när jag gått de här kurserna, men inget jag har sett.

Jag kan väl se eller så här, det här blir kanske lite subtilt, men det jag har en känsla av är att generell problemlösning förmåga känns lite bättre hos unga, till exempel när vi rekryterar till vissa juniora tjänster. Men som sagt, jag har inte liksom fört någon statistik på det, men det är en känsla jag har.

Andreas Nilsson

När det gäller såna här de här testerna då, vad är din vetskap kring hur vetenskapligt backade testerna är liksom. Och vad är de grundade på? Alltså validiteten av testerna.

Informant 5

Ja, men det går man ju igenom. Alla som jobbar med testerna och utför återkoppling är ju certifierade så att vi jobbar ju bara med tester som liksom kräver en certifiering. Ska man vara administratör för testerna ska man ju ha gått en utbildning.

Allt sånt har ju inte fastnat. Men jag vet ju att alla de pratar om att det är mycket grundar sig i personlighet på i det här Big Five i alla fall och att det är mycket forskning som ligger bakom att man pratar mycket såklart om att det är valida tester.

Till exempel att det inte ska gå att träna upp. Så om man gör ett test nu, liksom januari och mars och januari nästa år, att det inte ska vara tydlig förbättring. Alltså det inte ska vara så mycket kopplat till inlärd förmåga utan att det ska vara mer, antingen har man det eller så har man det inte att inte. Det är väl sådana tester vi har valt att använda som har någon slags bransch-certifiering i alla fall. Annars känns det oproffsig tycker jag.

Andreas Nilsson

Det förstår jag. Vi har nog lyckats lokalisera lite genom litteratur, att det är en del som använder sig av tester och inte har så bra koll på just validiteten av dem och att det är en så

pass viktig aspekt av det. Eftersom man någonstans skapar ett värde av att faktiskt använda sig av dem när det kommer till resultaten och så vidare.

Men fortsättningsvis så funderar vi lite kring om ni använder er av kompetensbaserad rekrytering?

Informant 5

Ja, det där är lite. Jag kan säga den intervjun jag har återkopplingen slash intervjun baserat på personlighet skulle jag vilja säga är liksom kompetensbaserat. När jag ofta ber om exempel eller ber dem förklara hur dem gjort den här situationen. Vi har stöd och mallar men där skulle säga att det ganska svårt att säkerställa, för det är alldeles för tidskrävande att sitta med i alla intervjuer som cheferna har så är det svårt att säga exakt hur dom sker. Så lite semi, skulle jag väl säga.

Andreas Nilsson

För vi har ju lyckats se ett samband mellan kompetensbaserad rekrytering och just användandet av sådana här digitala tester eftersom det vanligtvis utifrån en kompetensbaserad rekrytering så har man ju en kravprofil som sedan är hyfsat enkel att spegla mellan resultaten från testerna.

Men just när det kommer till behovsanalys är det någonting ni utför regelbundet för att kunna skapa de här kravprofilerna?

Informant 5

Jag skulle inte säga att det kanske sker så strukturerat att man säger att det finns en behovsanalys utan det blir lite mer som jag sa att antingen utgår man från att vi har tjänsten idag eller inte.

Till exempel för 2 år sen gjorde vi om vår säljorganisation där vi skapar ett x antal nya roller. Då har man ju egentligen gjort så klart en behovsanalys för att mäta marknaden. Vad behöver man ha för typ av tjänster för att kunna leverera mot kund. Men nu är det ju så att vi har en account manager, det finns en sales account manager och rådgivare till exempel.

Och så sen blir det när vi ska rekrytera dessa. Då har ju vi liksom ganska tydlig rollbeskrivning på det, så då går vi inte att göra in en specifik behovsanalys för att den har ju redan skett när man har satt organisationen eller man ska säga.

Och vi har ganska många tjänster som är indelade i grupper eller vad man ska säga alltså, det är en tjänst, kanske 20 roller.

Nej, det görs inte per varje, men det är klart det finns ju någon form av behovsanalys i grunden utifrån den delen av organisationen så att man har gjort en behovsanalys.

Kanske på större än håll. Till exempel tech, vad behöver vi göra. Vi behöver ha mycket kring automatisering. Vi har dom här 2 projekten med digitalisering och automatisera och där någonstans sker ju analysen.

Då utgår det från den strukturen, men inte att det sker per rekrytering skulle jag säga utan det blir lite mer så här. Men nu är den här tjänsten, perfekt och då kör vi igång.

Och så vissa roller är nya roller, då blir det ju mer än en behovsanalys. Återigen, tar chefen ganska stort ansvar vilket de gör var väldigt bra, de är väldigt måna såklart om att hitta rätt kompetens till sitt team. Mycket för att kunna möta kundernas behov. Så att det sker mycket lokalt kan man ju säga.

Malcolm Wahl

Och där då när det sker lite mer lokalt hos cheferna, vet du om de använder någon slags mall eller metod för att utföra med den här varianten av behovsanalys?

Informant 5

Jag tror inte det. Jag vet inte med oss att vi har en mall som vi ger till dom, sen finns det ju förutom min roll då, som jobbar mycket med rekryteringen så har vi en people business partner alltså en HR partner som jobbar tillsammans för att stötta våra delar av organisationen. Så att där är klart när man pratar om sådana liksom förändringar där man där man ser över behov och kompetenser. Då finns det nog en struktur på det. Men det kanske inte per specifik rekrytering, alltså de här vanliga rekryteringarna jag pratar om utan det blir nog mer. Nu gör vi kanske om den här delen av vår organisation eller nu behöver vi se över detta osv. Jag har inte sett den mallen, så jag kan väl tänka mig att det är lite halvflytande kanske, men jag kan tänka mig att mina kollegor som jobbar med det ändå har en struktur. Det är inte så att vi har ett dokument som vi skickar ut. Det är nog lite mer kanske råd, liksom coaching stöttande rådgivande samtal med cheferna.

Malcolm Wahl

Tror du att med tanke på att ni inte har någon mall och att det flyter på ganska bra av sig själv är på grund utav att det blir det blir en större arbetsbelastning eller liknande för att ha sådana mallar som alla måste göra varje gång, tror du?

Informant 5

Jag tror att det funkar bra som vi gör det, men jag tycker att det är en bra tankeställare som ni ändå ger. Man skulle kunna ha någon mer form av dokumentation eller stöd. Men sen är svårt att göra exakt samma för alla eftersom det skiljer sig ganska mycket baserat på vilken typ av roll det är. Men det skulle ju kännas bra att kunna ge ut, att det finns ett stöd. Man har inte sett över den processen kanske, men det skulle faktiskt vara bra att det fanns en.

Andreas Nilsson

Du har ju redan varit inne lite på just utbildning och certifiering kring de här testerna. Men vi är lite nyfikna på om du känner att de här certifieringarna och utbildningarna har hjälpt till mycket med att kunna analysera de här resultaten. Har det varit till mycket hjälp att faktiskt få en certifiering i det?

Informant 5

Ja det känns nästan som standard att man ska göra dom.

Vi använder EIONs tester, Cute och jag gick precis förra veckan en utbildning. Dem har liksom uppföljning för att få sin certifiering permanent. Man går först 2 dagar och sen så gjorde vi en nu då där man skulle presentera ett case som blev värderat och gjorde man det bra så fick man sin certifiering permanent.

Så att det finns ju ändå en struktur, men det är klart att man alltid skulle kunna få mer för att bli bättre i analys och tänker att det är ganska mycket erfarenhet. Det kräver att man gör ganska många för att kunna identifiera typ, den här typen av profiler har jag sett förut och liksom veta vad det innebär.

Det skulle nog vara jättebra att få ännu mer utbildning i det där för att bli bättre i sin analys. Att återkoppla eller liksom skicka ut testerna i systemet är inga konstigheter utan det är ju analysen egentligen som är den lilla utmaningen eller det som ändå är svårast. Så absolut skulle man kunna få mer utbildning och stöd i det.

Malcolm Wahl

Ja jo, men det var vi också märkt att det är just analysen och informationshanteringen som kan vara den svåra delen.

Men en sån här utbildning då. Hur har den varit upplagd? Hur har den sett ut?

Informant 5

Jag, men om jag tänker den senaste som jag gick då var det 2 heldagar. 2 dagar är nog standard. Man går igenom lite bakgrund, forskning. Sen gör man testerna själv innan för att testa det. Och sen får man pröva på att göra återkopplingar, och då är återkopplingen oftast baserat på personlighet. Men fokus är oftast på analysen ändå av personlighetstesten och liksom knyta det till en jobbprofil eller en annan tjänst.

Och sen kanske någon form av uppföljningsdag då som det var i alla fall på det här testet som vi jobbar med. Men man vill säkerställa att man ha förstått vad det innebär och att man kan hantera testerna.

Andreas Nilsson

Och fortsättningsvis lite kring just testerna och om en person skulle göra ett test flera gånger. Upplever ni att den kandidaten i så fall skulle kunna få samma resultat på alla de testerna, det vill säga reliabiliteten av testen?

Informant 5

Ja alltså forskningen på de tester som vi använder oss av nu av säger ju att det ska vara bra reliabilitet. Alltså att man inte ska kunna förbättras baserat på när man gör det. Och vi testar inte samma utan vi gör test på en person och sedan anställs väl den eller inte.

Sen tror jag personligen såklart att det kan finnas lite strategi i de här testerna också. Jag har själv gjort testerna i och för sig flera olika gånger bara för att jag vill testa för att det är lite kul och jag kan ju se olika resultat. Kanske framför allt på personlighet för att det är lite baserat på hur man mår och vad den jobbar med idag.

Men problemlösningstesterna tror jag personligen att det ändå finns lite strategi bakom, alltså att man även om förmågan kanske är det samma kan man ju ha kanske haft en dålig strategi. Att man satt och tänkte för mycket och då har man tappat en minut och då kommer man ju få ett sämre resultat på ett test som kanske är 6 minuter. Och skulle man ha en annan strategi att man inte dubbelkollade utan istället litar på magkänslan så skulle man ju få ett bättre resultat såklart.

Men det är ju kanske egentligen inte är testet reliabilitet utan då blir det lite mer att kandidater inte har presterat utifrån sin fulla förmåga för att man hade fel strategi.

Andreas Nilsson

Tycker du själv att det är en viktig aspekt att det ska hålla god reliabilitet?

Informant 5

Ja, det tycker jag.

Annars är det ju mer ett arbetsprov. Det här är ju mer tester som man vill se om man kan utan att liksom träna för det. Har man förmågan eller har man den inte. Med intränad förmåga kan man ju mer göra ett arbetsprov. Liksom ett case eller så, så här känns det väldigt viktigt för att det visar vad en kandidat ändå ligger på och har för förmåga, så det tycker jag är viktigt.

Andreas Nilsson

Det går ju väl i linje också med det vi var inne på tidigare, just med erfarenhet och ålder i såna här typer av tester. Jag vet ju med mig själv att varenda rekryteringsprocess man har varit med om har man ju varit tvungen att göra såna här tester. Men för 20 år sen kanske det inte alls var likadant.

Informant 5

Nä precis.

Malcolm Wahl

Har du fått någon respons på att det har varit tolkningssvårigheter med de olika testerna? Vi har varit med om sådana att det kanske ska vara, instämmer helt eller stämmer delvis och det kanske kan vara lite svårt ibland att veta vad som exakt stämmer helt och vad som inte stämmer.

Informant 5

Ja dem vi gör nu fungerar på så sett att man fördelar poäng. Man får 3 olika påståenden och så fördelar man poängen.

Det finns 6 bollar att fördela och sen 3 olika påståenden och så fördelar man dom utifrån vad man tycker stämmer in bäst. Och då kan det till exempel vara 6, 0, 0 eller 2 2 2 men alla känns jämförbara. Så i det här testet behöver man ta ställning till alla.

Annars kan det vara så att man väljer ett och lämnar en alltså vilken passar bäst, vilket passar sämst in. Så här behöver man liksom ta ställning till alla, men jag upplever att kandidater ibland kan ha svårt för det. Det är lite strategi också att vissa blir väldigt aggressiva i sin utdelning.

Medan vissa kanske är lite mer försiktiga, då blir det 2 2 2 och då blir det svårare att se skillnader på dem medan vissa då tänker jag utgick från det som jag verkligen tyckte. Alltså om jag tänkte att jag var mer social än tävlingsinriktad skulle det varit en sexa. Men vissa har då varit lite försiktiga i sin viktning, så det är också lite så här hur man är som person. Jag tycker ändå att man försöker göra så bra som möjligt med beskrivningar. Övertänk inte utan ta det som känns spontant och så. Men det är klart att det är ju tolkning för så är det ju med självskattning.

Alla utgår från sin bild av vad något betyder, liksom tävling i sig kan ju betyda väldigt olika för olika personer. Därför känns det viktigt det här med att kunna följa upp det med ett en intervju för att få exempel på det. Ja, men vad betyder det för dig för de tolkar ju allt de läser såklart och det kan man ju verkligen göra på olika sätt.

Andreas Nilsson

Ja och lite avslutningsvis då så tänkte vi ställa den breda frågan med vilka kriterier du anser är viktigast att tänka på när man ska använda sig av digitala tester i rekrytering?

Informant 5

Ja vilken bra fråga alltså. Det är ju oövervakat eftersom kandidaterna gör det själva, så det bör man väl alltid ändå att tänka på.

Ja i och med det så vet man ju egentligen inte vem som gör det, även fast man liksom hoppas såklart att det är kandidaten som gör det själv. Men det är ju en aspekt att det är oövervakat för vår sida att man gör det.

Så sen så tänker jag också att man bör tänka att det här är ett moment som ganska många tycker är jobbigt att det man blir bedömd. Det kan finnas ganska mycket känslor. Vad händer om jag får dåligt resultat? Så jag tycker väl att det är ganska viktigt att förklara för kandidaten varför vi gör det här steget och vad som är viktigt och även ha det här uppföljningsmötet för att kanske trygga.

Jag tror att det kan ge en ganska dålig känsla att man bara gör testerna och sen vet man inget mer, man får inget resultat. Alltså varken digitalt direkt efter eller muntligen. Användarupplevelse eller kandidatupplevelse som kanske skulle kunna påverka ett varumärke negativt.

Malcolm Wahl

Ja vi har hittat i mycket av det som du har nämnt i litteratur och så och tycker väl ändå att det är viktiga aspekter att ha i åtanke.

Andreas Nilsson

Ja vi vill belysa lite kring vad som faktiskt kan vara viktigast att tänka på helt enkelt.

Informant 5

Ja, det blir det del utifrån upplevelsen och det bör man ju alltid tänka på en rekrytering utifrån arbetsgivarvarumärket och varumärket att det är viktigt med en god kandidatupplevelse. Att det är viktigt med en tydlig information. Det finns en liten del som tycker det är väldigt kul med digitala tester men desto fler tycker inte riktigt det. Att det känns som om man kommer tillbaka till skolan där man kanske inte var så bra på matte, vilket kan göra folk lite nervösa. Därför är det viktigt med bemötandet och ge tydlig information om att det är exempelvis oövervakat och att det då finns risk för självmålning. Eftersom man är mån om att man vill ha det här jobbet.

Och sen är ju testerna ganska bra på att ge oss den här konsistensen. Exempelvis att den här kandidaten var väldigt bra att vara konsekvent i sina svar och att det kanske inte fanns så mycket tendenser till skönmålning. Och det är väl lite mänskligt tänker jag att man vill göra bra ifrån sig och att man vill passa in. Så den risken finns alltid.

Även om det är hög kvalitet på testerna finns det såklart alltid negativa aspekter. Men samtidigt är det bra att kunna få en struktur och inte endast behöva gå på upplevelse efter en intervju eller så. Så även om testerna har hög kvalitet så tycker jag att det är viktigt att följa upp med andra metoder och inte bara gå på om en kandidat får ett bra resultat på ett test.

Andreas Nilsson

Ja, där tror jag att vi var klara i alla fall. Det är om du har några frågor?

Informant 5

Nej, jag hoppas att det gav någonting och att det inte var för luddigt och att ni kan få göra något bra av svaren.

Malcolm Wahl

Ja, men absolut, det är jättebra.

Andreas Nilsson

Det är jag säker på.

Vi delar jättegärna med oss av uppsatsen när vi är klara också. Om du är intresserad?

Informant 5

Ja men det får du gärna göra.

Men jag tänker att det skulle nog kännas bäst om ni det var anonymt men ni kan nämna försäkringsbranschen tänker jag. Då får man lite förståelse för vilken bransch det är.

Andreas Nilsson

Definitivt, det löser vi. Då får vi tacka så mycket igen.

Informant 5

Tack så mycket och lycka till.

Referenser

- Andersson, A. & Ljungman, N. (2015). HR-personal och chefers upplevelse av beslutsprocessen i kompetensbaserad rekrytering: En kvalitativ fallstudie i en offentlig verksamhet.
- Ahmed, S., Anderson, N. & Costa, A. C. (2014). Privacy and fairness perceptions of internet-based selection procedures.
- Baykal, E. (2020). Digital Era and New Methods for Employee Recruitment.
- Bergman, L. & Hansson, S. (2020). Digitaliseringen av den traditionella rekryteringsprocessen – En kvalitativ studie om digitala arbetspsykologiska tester.
- Bolander, P. & Sandberg, J. (2013). How employee selection decisions are made in practice.
- Breaugh, J. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*. Vol. 26. No. 3. 405–434.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3.
- Diener, E. & Crandall, R. (1978). *Ethics in Social and Behavioral Research*.
- Dhamija, P. (2012). E-RECRUITMENT: A ROADMAP TOWARDS E- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. Available online: <https://www.researchgate.net/publication/328107814> [Accessed 6 April 2021].
- Erica R. (2007). E-recruitment: the effectiveness of the internet as a recruitment source.
- Faliagka, E., Tsakalidis, A. & Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking.
- Jacobsen, D. (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. *Studentlitteratur*.
- Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 78–82.
- King, D. D., Ryan, A. M., Kantrowitz, T., Grelle, D. & Dainis, A. (2015). Mobile Internet testing: An analysis of equivalence, individual differences, and reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 382–394.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Mandinach, E. & Gummer, E. (2012). Navigating the landscape of data literacy: It is complex.

- Markkanen, M. (2007). *Lyckas med rekryteringen*. Sundbyberg: Docendo.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F. & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31–49.
- Reinholdz, C. (2019). *Kompetensbaserad rekrytering? En intervjustudie om användandet av personlighetstest vid rekrytering*.
- Sandberg, J. & Sjöholm, K. (2008). *Personlighetstest som urvalsmetod vid rekrytering*, Available online: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:5667/FULLTEXT01.pdf> [Accessed 20 April 2021].
- Said, C. (2011). *E-Rekrytering, idag och imorgon. På vilket sätt kan SME skapa och förbättra affärsnyttan med IT-lösningar i rekryteringsprocessen?*
- Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*.
- Svedéus, A. (2020). *Personlighetstest inom rekrytering och HR*, Available online: <https://temahr.se/rekrytering/personlighetstest-inom-rekrytering-och-hr/> [Accessed 1 April 2021]
- Sylva, H. & Mol, S. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment* Volume 17, Issue 3 p. 311-323.
- Wolff, A., Gooch, D., Cavero Montaner, J. J., Rashid, U. & Kortuem, G. (2016). *Creating an Understanding of Data Literacy for a Data-driven Society*, Available online: <https://www.ci-journal.net/index.php/JoCI/article/view/3275/4298> [Accessed 19 April]
- Woods, S., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C. & Anderson, N. (2019). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 29. 1-14.