



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Rätt person på rätt (arbets)plats

Vad arbetsgivare anser om rollspecifika digitala tester och dess bidrag till rekryteringsprocessens utfall

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i informatik

Författare: Erik Andersson
Gustaf Rundgren

Handledare: Umberto Fiaccadori

Rättande lärare: Paul Pierce
Benjamin Weaver

Rätt person på rätt (arbets)plats: Vad arbetsgivare anser om rollspecifika digitala tester och dess bidrag till rekryteringsprocessens utfall

ENGELSK TITEL: The right person in the right (work)place: Employers attitude towards role-specific digital tests and their contribution to the recruitment process outcome

FÖRFATTARE: Erik Andersson och Gustaf Rundgren

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Osama Mansour, Docent

FRAMLAGD: maj, 2024

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 57

NYCKELORD: Digitala rekryteringsverktyg, Datadrivet beslutsfattande, Användaracceptans, Kompetensbaserad rekrytering, Rollspecifika tester

SAMMANFATTNING:

I dagens digitaliserade samhälle där organisationer i högre grad förlitar sig på digitala tester för att identifiera rätt kandidat för tjänsten, erbjuder rollspecifika tester ett mer specialiserat alternativ i rekryteringsprocessen. När arbetsgivare dessutom behöver hantera fler ansökningar blir relevansen hos den data de behandlar allt viktigare. Denna studie ämnar därmed att undersöka vad arbetsgivare anser om rollspecifika digitala tester och dess bidrag till rekryteringsprocessens utfall, med hjälp av Technology Acceptance Model 3 (TAM3). Således önskas ge bättre förståelse för vilka aspekter som är av vikt när digitala rollspecifika tester används som en del av mer datadriven och träffsäker rekrytering. För att besvara detta har tidigare forskning kompletterats med en kvalitativ semistrukturerad intervjustudie. I denna har HR- och personalansvariga från fem olika organisationer i Sverige och Finland deltagit. Från studien kan härledas att de digitala testernas bidrag till rekryteringsprocessen var starkt kopplat till kvaliteten, värdet och relevansen av den data som genererades. Denna data ansågs

också kunna bidra till minskad bias och diskriminering i processen. Dock ansågs testen ej kunna ersätta traditionella metoder, men utgjorde ett bra komplement till dem. Risker identifierades exempelvis gällande överanvändning av testerna, vilket då riskerade att göra dem till en belastning snarare än något värdefullt.

Innehåll

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemområde.....	2
1.3	Forskningsfråga.....	3
1.4	Syfte.....	3
1.5	Avgränsningar.....	3
2	Litteraturgenomgång.....	4
2.1	Rekryteringsprocessen.....	4
2.1.1	Digital rekrytering.....	4
2.1.2	AI inom rekrytering.....	4
2.1.3	Kompetensbaserad rekrytering.....	5
2.1.4	Datadriven rekrytering.....	6
2.2	Digitala tester.....	7
2.2.1	Psykometriska tester.....	7
2.2.1.1	Logiktester.....	7
2.2.1.2	Personlighetstester.....	7
2.2.2	Rollspecifika tester.....	8
2.2.2.1	Situationsbaserade omdömetest.....	8
2.2.2.2	Tekniska test.....	8
2.2.2.3	Motstånd.....	9
2.2.3	Spelifiering.....	9
2.2.4	Etiska överväganden.....	10
2.3	Användaracceptans.....	10
2.3.1	Technology Acceptance Model.....	11
2.3.1.1	Bakgrund.....	11
2.3.1.2	Applikationsområde för studien.....	12
2.4	Litteratursammanfattning.....	13
3	Metod.....	15
3.1	Metodval.....	15
3.2	Litteraturstudie.....	15
3.2.1	Tillvägagångssätt.....	16
3.3	Intervjuer.....	16
3.3.1	Urval.....	17
3.3.2	Pilotstudie.....	17
3.3.3	Utförande.....	18

3.3.3.1 Intervjuguide.....	19
3.3.4 Analys.....	21
3.4 Kvalitet.....	22
3.4.1 Validitet och generaliserbarhet.....	22
3.4.2 Reliabilitet.....	22
3.5 Etik.....	23
4 Resultat.....	24
4.1 Sammanställning respondenter.....	24
4.2 Rekryteringsprocessen.....	25
4.2.1 Verktyg.....	25
4.2.2 AI-användande.....	26
4.2.3 Kompetensbaserad rekrytering.....	26
4.2.4 Datadriven rekrytering.....	27
4.3 Digitala tester.....	27
4.3.1 Användande.....	27
4.3.2 Fördelar.....	28
4.3.3 Nackdelar.....	29
4.3.4 Spelifiering.....	29
4.4 Rollspecifika tester.....	30
4.4.1 Användande.....	30
4.4.2 Acceptansfaktorer.....	31
4.4.3 Fördelar.....	32
4.4.4 Nackdelar.....	33
5 Diskussion.....	35
5.1 Tillkännagivanden.....	35
5.2 Rekryteringsprocessen och dess utfall.....	36
5.2.1 Kompetensbaserad rekrytering.....	36
5.2.2 AI-användande.....	36
5.2.3 Verktyg.....	37
5.2.4 Datadriven rekrytering.....	37
5.3 Digitala tester.....	38
5.3.1 Användande.....	38
5.3.2 Fördelar.....	38
5.3.3 Nackdelar.....	38
5.3.4 Utvecklingsmöjligheter.....	39
5.4 Rollspecifika tester.....	39
5.4.1 Användande.....	39
5.4.2 Acceptansfaktorer.....	40
5.4.3 Fördelar.....	41
5.4.4 Nackdelar.....	42
6 Slutsats.....	44
6.1 Vidare forskning.....	45

7 Användande av AI.....	46
Referenser.....	47

Figurer

Figur 1: TAM 1, 2 & 3 - Förenklad (Davis 1989, Venkatesh & Davis 2000, Venkatesh & Bala 2008).....	11
---	----

Tabeller

Tabell 1: Litteraturöversikt.....	13
Tabell 2: Intervjuguide.....	19
Tabell 3: Kodtabell intervju.....	21
Tabell 4: Sammanställning av intervjuer.....	24

1 Introduktion

Detta avsnitt ämnar introducera en bakgrund till ämnet uppsatsen kommer behandla, redogöra för det huvudsakliga problemområdet samt presentera forskningsfrågan. Därefter kommer även klargöras för syftet bakom studien samt vilka avgränsningar som existerar.

1.1 Bakgrund

I dagens konkurrensutsatta arbetsmarknad, där framgångsrikt förvärv av nya talanger är en nyckelfaktor vad organisatorisk framgång gäller, har nya, effektivare metoder för att identifiera och utvärdera potentiella anställda blivit av allt större vikt (Korn et al. 2018). En sådan metod vars popularitet har ökat markant är användandet av digitala tester (Leutner et al., 2023).

Enligt en undersökning av TRR Trygghetsrådet (2023) genomför idag cirka två tredjedelar av alla arbetssökande digitala tester som en del i ansökningsprocessen. Dessa tester påstås granska lämplighet och färdigheter hos de sökande på ett mer dynamiskt sätt än traditionella metoder (Woods et al., 2019). Genom att integrera dessa tester i rekryteringsprocessen genereras data som möjliggör för företagen att enklare fatta beslut med vilka kandidater de ska gå vidare med, och sälla bort kandidater som anses mindre lämpade för rollen (Branine, 2008). När barriären för arbetssökande att söka tjänster dessutom sänktes, i och med möjligheten att sondera en allt större mängd av annonser online, har det medfört att den genomsnittliga arbetssökanden idag söker betydligt fler tjänster än tidigare (Korn et al. 2018; Black & van Esch, 2020). Den ökade volymen av sökande innebär även en ökad belastning på HR-personal och rekryterande chefer att hantera en allt större mängd data för att tillsätta rätt kandidat (Radha Krishna Murthy et al., 2023). Att därmed identifiera verktyg som kan urskilja värdefull data för att underlätta denna process utgör en stor fördel för organisationen (Radha Krishna Murthy et al., 2023). Samtidigt har det växt fram ett ökat missnöje bland arbetssökande när det gäller att delta i de psykometriska tester som ofta används i rekryteringsprocessen. Många arbetssökande vittnar om en känsla av upprepning och brist på variation när de ställs inför liknande testuppgifter gång på gång. I en undersökning av ThriveMap (2019) framkommer att 47% av de tillfrågade upplevde att testerna tog för lång tid, 37% av dem upplevde att syftet bakom testerna var oklart och 30% av dem inte kunde se någon koppling mellan testerna och rollen de sökte. Som kontrast mot detta menade 71% av de tillfrågade att de inte såg något problem med tester i de fall som testerna upplevts direkt relevanta för tjänsten (ThriveMap, 2019). Således har effektiva och precisa verktyg för att generera värdefull data, som underlättar bedömning av den allt större mängden kandidater, blivit essentiell för organisationer.

Kompetensbaserad rekrytering är inte något nytt fenomen i anställningsprocessen, kognitiva tester har använts som selektionsfaktor i rekryteringsprocessen i decennier. De traditionella standardiserade "penna-och-papper"-testerna som historiskt sett har använts för att värdera kandidater har dock på senare tid, i takt med digitaliseringens utbredning, fått bana väg för nya, digitala lösningar (Llorens 2011). Denna nya digitala spelplan har bidragit med nya

möjligheter för tester, exempelvis genom att introducera element likt spelifiering och utvärderingsverktyg med element av artificiell intelligens (AI). Leutner et al. (2023) nämner att spelifierade element inte enbart bidrar till en mer positiv och engagerande upplevelse för kandidaten, utan även bidrar med möjligheten att testa kognitiv förmåga under omständigheter som efterliknar verkliga situationer kandidaten kan komma att stöta på i den framtida rollen. Vad AI-verktyg gäller kan algoritmer framtagna genom maskininlärning bidra till en mer rättvis bedömning av resultaten från de digitala testerna, för att tillgodose att rätt kompetens för tjänsten identifieras (Leutner et al., 2023; Horodyski, 2023).

När det gäller användningen av nya tekniska system och verktyg spelar användaracceptans en avgörande roll (Venkatesh & Bala, 2008). För att adressera denna aspekt kommer Technology Acceptance Model 3 (TAM3) användas i denna studie. TAM3, utvecklad av Venkatesh och Bala, representerar en mer omfattande vidareutveckling av tidigare TAM-ramverk. Det kommer i studien att användas som hjälpmedel för att förklara organisationernas acceptans av testerna.

1.2 Problemområde

I takt med det allt mer utbredda användandet av digitala rekryteringstester uppstår dock frågor kring vilken utsträckning de uppnår den önskade effekten: Att bidra med värdefull data för att identifiera rätt kandidat för tjänsten. Rekrytering är en omfattande process för såväl arbetsgivare som arbetstagare. Att säkerställa att den sker så effektivt som möjligt och att bästa kompetens för rollen kan identifieras är därmed centralt, då en felrekrytering kan stå sig dyrt (Lindelöw, 2016).

Kognitiva och personlighetsbaserade digitala tester har visat sig vara en tillförlitlig metod för att förutse den övergripande framtida prestationen på arbetsplatsen (Bradley et al., 2021). Trots den demonstrerade förmågan dessa psykometriska tester medfört, saknar de dock ofta specificitet vad gäller värdering av mer rollspecifika kompetenser (Hogan et al., 2007). Då organisationer i allt högre grad förlitar sig på dessa tester för att identifiera de mest lämpliga kandidaterna, blir det viktigt att granska huruvida de färdigheter som utvärderas i testerna korrekt återspeglar kraven för den specifika positionen som ska tillsättas (Bradley et al., 2021). Schmidt och Hunter (1998) betonar ytterligare vikten av test som djupare knyter an till rollen som söks, för att därmed kunna ge ett mer prediktivt mått av den framtida arbetsprestationen och säkerställa mer träffsäker rekrytering. Detta fenomen är något som företag på senare tid har börjat uppmärksamma och har därmed börjat integrera fler rollspecifika tester i sina rekryteringsprocesser (Lievens & Sackett, 2012). Dessa tester tillhandahåller ytterligare data för arbetsgivare att använda vid beslutsfattande, men Radha Krishna Murthy et al. (2023) betonar vikten av att de ansvariga för rekryteringen besitter förståelse för hur denna data kan utnyttjas för att gynna organisationen vid tillsättning av tjänsten och därigenom bidra till ett positivt utfall av processen.

Även om forskning utförd av bland annat Lievens och Sackett (2012) samt Hogan et al. (2007) identifierar fördelarna med att anpassa tester för att matcha de specifika kompetenserna som krävs för en given roll, betonar denna forskning främst betydelsen för potentiella arbetstagare. Det finns emellertid en påtaglig brist i litteraturen när det gäller att analysera arbetsgivares inställning gentemot användningen av rollspecifika tester samt deras roll i att identifiera rätt kandidat för tjänsten.

1.3 Forskningsfråga

Mot denna bakgrund lyder vår forskningsfråga som följande:

Vad anser arbetsgivare om rollspecifika digitala tester och dess bidrag till rekryteringsprocessens utfall?

1.4 Syfte

Denna uppsats avser att bidra till området informatik genom att undersöka arbetsgivares attityder till användandet av rollspecifika digitala tester i förhållande till befintliga rekryteringslösningar, med hjälp av TAM3. Genom att undersöka rollspecifika digitala testers användningsområde inom rekrytering ämnas belysa deras roll i att hantera den ökande volymen av kandidater och data som HR- och rekryteringsansvariga hanterar och tolkar under rekryteringsprocessen. Således önskas ge bättre förståelse för vilka aspekter som är av vikt när digitala rollspecifika tester används som en del av mer datadriven och träffsäker rekrytering.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att behandla de rollspecifika digitala testerna från en arbetsgivares sida och kommer ej beakta arbetstagarens perspektiv. Respondenterna från organisationerna är samtliga individer med antingen direkt personalansvar eller HR-roller, övriga intressenter inom organisationer har ej tillfrågats. Bemannings- och rekryteringsföretag har inte heller inkluderats bland respondenterna. Studien är dessutom begränsad geografiskt till organisationer inom Sverige och Finland med fler än 50 anställda, och på dessa organisationer kommer vi främst att diskutera tillsättningen av tekniska roller.

2 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången kommer att introducera den befintliga kunskap som anses relevant för vårt forskningsområde. Denna fungerar som den grund vår uppsats kommer att bygga på och ämnar ge förståelse och insikter inom ämnet, samt presentera teoretiska ramverk viktiga för studien. Genom att sovra igenom befintlig litteratur strävar vi efter att sammanfatta kunskapen och utforma en modell som kan vägleda vår undersökning.

2.1 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen har sett en betydande utveckling över de senaste 30 åren. Från att vara en främst analog process med krav på fysisk närvaro och manuell hantering av ansökningar i pappersform till en strömlinjeformad, digital process där tekniker likt artificiell intelligens och spelifierade kompetenstagningar nyttjas (Black & van Esch, 2020; Leutner et al. 2023). Aldrig tidigare har det heller varit så enkelt att såväl annonsera, som att söka tjänster. Detta har medfört stora krav på att rätt kompetens kan identifieras för att undvika dyra felrekryteringar (Lindelöw, 2016).

2.1.1 Digital rekrytering

Den analoga rekrytering som fram till mitten av 90-talet genomfördes var en trög process som, trots önskan att nå så många kvalificerade kandidater som möjligt, ledde till kompromisser mellan informationstillgänglighet och kostnad. Detta medförde begränsningar för såväl företag som kandidater i deras möjlighet att hitta och presentera jobb (Black & van Esch, 2020).

Black och van Esch (2020) menar att vartefter digitala aspekter introducerades revolutionerades rekryteringslandskapet genom att digitalisera både jobb- och kandidatinformation, vilket därmed eliminerade fysiska och ekonomiska hinder. Digitala jobbportaler ökade tillgängligheten av jobb och möjliggjorde enkel åtkomst för arbetssökande, medan företag kunde nå en bredare pool av potentiella kandidater (Black & van Esch, 2020). Dessutom nämner Korn et al. (2018) att införandet av digitala kompetenstagningar under denna period effektiviserat urvalsprocessen för organisationer som får handskas med allt fler ansökningar. Nu menar Black och van Esch (2020) att vi har gått in i en ny era av digital rekrytering, där AI introducerats som ytterligare en faktor till förändring och effektivisering.

2.1.2 AI inom rekrytering

Artificiell intelligens (AI) används omfattande av rekryterare inom en mängd olika verksamheter och har blivit en av de senaste trenderna inom rekryteringsbranschen (Horodyski, 2023). I takt med detta allt mer utbredda användande har Horodyski (2023)

redogjort för rekryterares uppfattning av AI-baserade verktyg inom rekrytering. Från hans studie har ett antal för- och nackdelar kunnat identifieras:

Horodyski (2023) nämner att majoriteten av rekryterare visar en avsikt att använda AI-assisterade verktyg i rekryteringsprocessen. De citerar fördelar såsom ökad effektivitet, snabbare svarstider, automatisering av repetitiva uppgifter samt förbättrad kvalitet och objektivitet i bedömning (Horodyski, 2023). Enligt undersökningen ökar AI-teknologin effektiviteten genom automatisering av manuella uppgifter vilket bidrar till en billigare och snabbare rekryteringsprocess, dessutom underlättas urvalsprocessen genom bättre organisation och flexibilitet. Utöver detta har fördelar noterats vad gäller val av mest kvalificerade medarbetare, minskad risk för partiskhet och att intressanta kandidater förbises (Horodyski, 2023).

Däremot har Horodyski (2023) även kunnat identifiera ett flertal nackdelar med introduceringen av AI-verktyg i rekrytering. Enligt undersökningen saknar AI-teknologi den nyans och mänskliga bedömningsförmåga som är nödvändig i rekryteringsprocessen, då relevanta kandidater endast baseras på ren data istället för praktisk kunskap, erfarenhet eller mjukare förmågor likt empati (Horodyski, 2023). Horodyski (2023) påpekar även att AI-verktyg kan använda partisk eller icke-inklusiv data för att utforma algoritmer, vilket då kan leda till felaktiga resultat och bristande tillförlitlighet. Dessutom lyfter deltagarna i studien fram problem med AI-teknologins mognad, exempelvis svårigheter att korrekt läsa av och tolka tal och text (Horodyski, 2023).

Lavanchy et al. (2023) genomförde även en serie studier där de undersökte hur kandidater känner kring användningen av AI-verktyg och algoritmer i rekryteringsprocessen. I deras studier påvisades att användandet av dessa teknologier hade en negativ påverkan vad gällde kandidaternas uppfattning av att de hade blivit rättvist bedömda, och att de föredrog när en människa bedömde dem över det automatiserade beslutsfattandet av AI-verktyg. Däremot upplevdes det som mer rättvist när AI-verktyg användes som komplement till mänsklig bedömning istället för att helt ersätta den (Lavanchy et al., 2023). Detta resultat visade sig sedermera gälla även i de fall där algoritmen hade gynnat den sökande, dock i något svagare utsträckning (Lavanchy et al., 2023). En nyckelfaktor som Lavanchy et al. (2023) kunde identifiera var att kandidater inte upplevde att algoritmer tog hänsyn till deras unika egenskaper, vilket således påverkade deras tilltro och inställning till dem. En faktor som mildrade misstron var därmed att informera kandidater om teknikens förmåga att identifiera unika egenskaper, samt att allmänt avslöja detaljer om algoritmen och verktygen för att öka transparensen (Lavanchy et al., 2023).

2.1.3 Kompetensbaserad rekrytering

Kompetensbaserad rekrytering är en strategi som syftar till att säkerställa att organisationer rekryterar individer som besitter de nödvändiga kompetenserna för att utföra specifika arbetsuppgifter på ett framgångsrikt sätt. En central tanke bakom denna metodik är att bedöma kandidaternas färdigheter, erfarenheter och potential utifrån de faktiska kraven och förväntningarna på den framtida rollen. Lindelöw (2016) lyfter fram betydelsen av att identifiera, bedöma samt matcha kompetenser med organisationens behov för att säkerställa effektivitet och framgång på arbetsplatsen.

Enligt Lindelöw (2016) är en av de centrala fördelarna med kompetensbaserad rekrytering att den möjliggör en mer objektiv och strukturerad bedömning av kandidater. Genom att definiera

tydliga kompetenskrav för varje roll kan arbetsgivare minska risken för felrekryteringar och öka chansen att hitta personer som kan bidra till organisationens framgång (Lindelöw, 2016). Lindelöw (2016) betonar vidare vikten av att utveckla och implementera bedömningsmetoder som är relevanta för de specifika krav som ställs på olika roller inom organisationen. Genom att använda sig av mer specialiserade tester och övningar kan arbetsgivare få en bättre förståelse för kandidaternas förmåga att utföra de uppgifter som är kopplade till rollen som ämnas tillsättas (Lindelöw, 2016).

Som ett verktyg för att säkerställa en framgångsrik rekryteringsprocess har Lindelöw (2016) utvecklat ett ramverk som bygger på flertalet färdigheter och personlighetsdrag, uppdelade i fyra kategorier:

- **Personliga förmågor:** Personlig mognad, integritet, självständighet, initiativtagande, självgående, flexibel, stabil, prestationsorienterad, energisk samt uthållig.
- **Sociala färdigheter:** Samarbetsförmåga, relationsskapande, empatisk förmåga, muntlig kommunikation, lojal, serviceinriktad, övertygande, kulturell medvetenhet
- **Ledarskapsförmågor:** Ledarskap, tydlig, ekonomisk medvetenhet, strategisk, omdöme, beslutsam
- **Intellektuella färdigheter:** Strukturerad, kvalitetsmedveten, kreativ, specialistkunskap, problemlösande analysförmåga, numerisk analytisk förmåga, språklig analytisk förmåga

Utifrån dessa menar Lindelöw (2016) att arbetsgivaren kan utforma en kompetensmodell som matchar tjänsten som ska tillsättas. Denna kan i sin tur ligga till grund för utformningen av en kravprofil som används genomgående i samtliga steg av rekryteringen för att mäta hur väl kandidaten lämpar sig för den framtida rollen.

Trots fördelarna med kompetensbaserad rekrytering finns det enligt Lindelöw (2016) också utmaningar att överväga. Likt vad Ryan och Ployhart (2014) påpekar så menar Lindelöw (2016) att tid och arbetsbelastning utgör en problematik. För att applicera kompetensmodellen krävs det en analys kring vilka kompetenser som faktiskt kommer vara av vikt för tjänsten, däremot menar Lindelöw (2016) att det balanserat mot kostnaden av en felrekrytering i såväl tid som pengar ändå lönar sig att lägga de initiala resurserna som analysen kräver. Vidare påpekar Lindelöw (2016) vikten av data som används för kompetensbaserad rekrytering och hur den måste behandlas enligt standardiserad procedur, gärna anonymt, för att undvika att bias och personliga preferenser påverkar bedömningen.

2.1.4 Datadriven rekrytering

Genom att i rekryteringsprocessen enbart förlita sig på intuition eller konventionell praxis menar Radha Krishna Murthy et al. (2023) att det bäddas för partiskhet och felaktig beslutsgrund, vilket medför risker för verksamheten vad gäller ett positivt utfall av tillsättningen. Därför uppmuntras HR-personal att prioritera data- och evidensbaserade tillvägagångssätt för att mildra sådana risker och främja informerat beslutsfattande. Dessa funktioner i organisationen hanterar idag allt mer data i samband med rekrytering, genom exempelvis användningen av lämplighetsbedömningar, tester och mer utförliga kandidatprofiler (Radha Krishna Murthy et al., 2023). Denna data möjliggör i sin tur för organisationer att förlita sig på evidensbaserat beslutsfattande i dessa situationer, något som hjälper dem att effektivt identifiera och rekrytera de mest lämpliga kandidaterna för specifika roller (Radha Krishna Murthy et al., 2023). Framstegen inom maskininlärning och AI anser

Radha Krishna Murthy et al. (2023) som högst relevanta för rekryteringsprocessen, då verktyg inom detta fält förenklar analys och användning av omfattande datamängder för HR och personalansvariga vilket därmed effektiviserar för organisationer att fatta informerade beslut understödda av robusta bevis.

2.2 Digitala tester

2.2.1 Psykometriska tester

Psykometriska tester har sett allt större användning som ett initialt steg i att gallra kandidater och därmed påskynda och effektivisera anställningsprocessen genom att enklare kunna behandla ett stort antal sökningar (Woods et al., 2019). Dessa sållande tester utgörs enligt Lindelöw (2016) i regel av logik- samt personlighetstester.

2.2.1.1 Logiktester

Logiktester ämnar till att undersöka den generella kognitiva förmågan hos kandidaten, särskilt vad gäller förmåga att snabbt kunna anpassa sig till en ny situation och lära sig nya saker (Lindelöw, 2016). Testerna är ofta utformade på sådant sätt att kandidaten blir presenterad med flertalet figurer eller siffror och får i uppdrag att identifiera mönster och dra slutsatser baserat på dessa (Lindelöw, 2016). Dessutom inkluderas ofta aspekter som ökande komplexitet och begränsad tidsåtgång som ytterligare faktorer kandidaten behöver hantera. Slutligen ställs resultatet mot ett genomsnitt vilket då utgör en uppskattning av kandidatens kognitiva förmåga (Lindelöw, 2016). Dessa logiktester har enligt Bradley et al. (2021) visat sig ha stark validitet när det gäller att förutsäga arbetsprestation, men trots deras roll som generell prediktor krävs en bredare förståelse av kompetenser och personlighetsdrag för att få en tillfredsställande mätning av kraven för den specifika tjänsten (Hogan et al., 2007).

2.2.1.2 Personlighetstester

Personlighetstester till skillnad från logiktester ämnar inte mäta *hårda* kompetenser, utan istället hamnar fokus på *mjukare*, personliga egenskaper och drag (Lindelöw, 2016). Testerna är i regel utformade på sådant sätt att respondenten blir presenterad med en situation eller ett påstående, och får därefter värdera hur väl påståendet eller situationen stämmer överens med dem själva (Remaida et al., 2021). Baserat på kandidatens svar genereras en modell över deras personlighetsdrag inom olika områden, som exempelvis extroversion ställt mot introversion eller kreativ ställt mot konkret (Lindelöw, 2016). Denna modell menar Lindelöw (2016) kan användas som del av underlaget för att bedöma hur väl kandidaten uppfyller kravbilden för tjänsten som ska tillsättas. Remaida et al. (2019) nämner dock att validiteten av data från dessa test påverkas av det faktum att de är självskattningstest, och därmed baseras på respondentens egna tolkningar av sig själv. Dessutom finns det inget som garanterar att respondenten svarar ärligt (Remaida et al., 2019).

2.2.2 Rollspecifika tester

Rollspecifika tester är ämnade att bedöma kandidaternas kompetens vad gäller att utföra specifika uppgifter kopplat till ansvarsområden som tillhör den framtida arbetsrollen (Lievens & Sackett, 2012). Detta särskiljer dem enligt Lievens och Sackett (2012) från mer traditionella tester som fokuserar mer på allmänna egenskaper, vilket möjliggör för de rollspecifika testerna att ge en mer nyanserad bild av kandidatens lämplighet. Inom tekniska områden som exempelvis mjukvaruutveckling kan kandidater med fördel tilldelas exempelvis kodningstester eller tekniska simuleringar för att sondera deras färdigheter i relevanta programmeringsspråk och ramverk (Ford et al., 2017). Likaså kan tillsättning av roller i allmänhet främjas av situationsanpassade tester där aspekter som kandidaters kommunikationsförmåga, konflikthantering och domänkunskap kan utvärderas (Hogan et al., 2007).

2.2.2.1 Situationsbaserade omdömetest

Situationsbaserade omdömetest är enligt Lievens och Sackett (2012) utformade för att konfrontera kandidater, antingen skriftligt, videobaserat eller interaktivt, med situationer som replikerar eventuella framtida arbetsscenarier för att se hur kandidaten skulle agera i situationen. Således menar Lievens och Sackett (2012) att arbetsgivaren får en bild av kandidatens domänspecifika förmåga och lämplighet, vilket kan användas för att värdera dess potentiella framgång i den framtida rollen. Georgiou et al. (2019) nämner vidare att situationsbaserade omdömetest kan användas för att mäta en mängd olika kompetenser: från problemlösning och beslutsfattande till interpersonella färdigheter samt att dessa kompetenser genom testet kan mätas samtidigt. Georgiou et al. (2019) menar att det, likt vad Lievens och Sackett (2012) kommit fram till, kunnat påvisas att beroende på innehållet i de situationer som presenteras går att bedöma relevant domänkunskap och specifika förmågor för rollen som ska tillsättas, och därmed bidrar med data som förenklar selektionsprocessen. Woods et al. (2019) påpekar också att desto mer det situationsbaserade omdömetestet speglar det verkliga scenariot, desto mer ökar validiteten av resultatet och desto bättre blir matchningen av kandidat och tjänst.

Lievens och Sackett (2012) poängterar att situationsbaserade omdömetest har visat sig vara tillförlitliga inte bara vad mätning av specifika kompetenser gäller, men även vad gäller långsiktig prediktion av framtida förmåga för rollen. Samtidigt ska noteras att situationsbaserade omdömetest inte nödvändigtvis bör nyttjas i isolation, utan snarare uppnår bäst prediktiv förmåga när de kompletteras av mer allmängiltiga kognitiva test (Lievens & Sackett, 2012).

2.2.2.2 Tekniska test

Tekniska test används idag av organisationer för att ta reda på kandidaters tekniska förmågor inom exempelvis programmering. Testen utförs för att härleda hur en kandidat hanterar en teknisk utmaning, vilka problemlösningstrategier och algoritmer som tillämpas samt deras kompetens vad det specifika programspråket gäller (Samsa, 2020).

I en studie av Ford et al. (2017) ämnad att undersöka organisationers förväntningar under tekniska intervjuer framkommer det ändå, trots att de flesta företag har konsekventa förväntningar på kandidaterna, betydande skillnader i betoning mellan olika organisationer.

En mer digitalt mogen organisation har i studien visat sig värdera problemlösning, exemplifiering samt självgåendeförmåga högre och föredrog test kopplade till datastrukturer, exempelvis hashmaps och binära sökträd. Andra, mindre digitalt mogna organisationer lade å andra sidan högre värderingar vad gällde mjukare, mer personlighetsbaserade kompetenser (Ford et al., 2017). Faktorer som i studien visade sig vara generellt eftersökta av företag var tekniskt kunnande, god kommunikativ förmåga samt behärskande av minst ett programmeringsspråk, då det underlättar förtrogenhet med funktioner och syntax, vilket eliminerar distraktioner vid problemlösning (Ford et al., 2017). Utöver detta ansågs det mycket värdefullt när kandidaterna kunde formulera sin tankeprocess och ställa relevanta frågor för att hantera utmaningar under intervjun (Ford et al., 2017). När tekniska test distribueras i digitalt format möjliggörs dessutom för kandidater att ta del av automatisk feedback omedelbart. Detta menar Mirmotahari et al. (2019) gynnar den som utfört testet genom att ge en bild av, samt förklara utfallet av testet vilket då stärker dess förtroende för bedömningen.

2.2.2.3 *Motstånd*

Det finns ett antal faktorer som har identifierats som barriärer vad gäller inklusion av mer rollspecifika tester, förståelse för dessa är centralt för organisationer som vill optimera sina rekryteringsprocesser och förbättra den prediktiva validiteten gällande val av kandidater.

Mer specialiserade tester kräver ofta utveckling och anpassning av testmaterial, vilket kan medföra betydande kostnader för organisationer, speciellt mindre organisationer med snävare budget (Ryan & Ployhart, 2014). Dessutom menar Ryan och Ployhart (2014) att den tid och resurser som krävs för att administrera och utvärdera dessa agerar som en avskräckande faktor för organisationer. I och med detta kan organisationer vara mer benägna att välja enklare bedömningsmetoder som standardiserade tester eller intervjuer, trots deras begränsningar vad gäller att fånga rollspecifika kompetenser och färdigheter (Ryan & Ployhart, 2014).

Fortsättningsvis kan den ökade inneboende komplexiteten hos specialiserade tester utgöra en utmaning för såväl kandidat som bedömare. Ryan och Ployhart (2014) förklarar att kandidater kan uppleva relevansen av vissa testuppgifter som oklar och det kan vara svårt att uppfatta vad som utgör själva bedömningskriterierna. Tillika kan bedömare av testerna sakna den expertis eller utbildning som kan krävas för att korrekt tolka och utvärdera resultaten (Ryan & Ployhart, 2014). Ryan och Ployhart (2014) föreslår således att aspekter likt testdesign och utbildning samt stöd prioriteras för att kringgå denna problematik.

2.2.3 *Spelifiering*

Spelifiering avser användandet av spelelement i icke-spelsammanhang (Georgiou et al., 2019). Exempel på detta kan vara genom att inkludera nivåer, poäng, progressionsstaplar och realtids-feedback. I anställningsprocessen menar Woods et al. (2019) att spelifiering kan påträffas antingen som ett separat bedömningsmoment där kandidaten får utföra ett spel-lik moment ämnat att efterlikna framtida arbetsuppgifter, eller som ett komplementärt element inom de ovannämnda testerna. Georgiou et al. (2019) nämner att fördelarna med att inkludera spelifierade moment kan vara flera, exempelvis kan det bidra till ökad inlevelse och engagemang hos kandidaterna, dessutom kan det ge en bild av företaget som teknologiskt moget vilket förbättrar dess image och förmåga att locka till sig kandidater. Genom att applicera spelifierade moment till ett situationsbaserat omdömetest kunde Georgiou et al.

(2019) notera ett mer träffsäkert resultat vad gällde att bedöma kandidaternas mjuka förmågor, likt ihärdighet, anpassningsbarhet och beslutstagande. Detta genom att ej förlita sig på självrapporterade värden från kandidaterna utan istället utgå från hur de agerade i det spelifierade testet (Georgiou et al., 2019).

2.2.4 Etiska överväganden

Ployhart och Holz (2008) nämner hur anonymitetsaspekten av det initiala användandet av bland annat logiktest har kunnat ge en tydligt positiv effekt vad gäller diskriminering på grund av aspekter som etnicitet och könstillhörighet. De kandidater som kvalificerar sig vidare efter dessa tester har visat sig vara av större mångfald än i de fall där andra faktorer än kognitiva logiktester spelade in på det initiala urvalet, som exempelvis lärosäte, namn eller studieresultat (Ployhart & Holz, 2008). Leutner et al. (2023) påpekar dock att kognitiva test i isolation har en tendens att främja vissa demografier, något som Ployhart och Holz (2008) också tillkännager. Därför menar de att det mest meritokratiska sättet att tillsätta roller på är att mäta flertalet kompetenser som anses relevanta för tjänsten, genom att exempelvis komplettera kognitiva test med personlighetstester och specialiserade situationsbaserade omdömetest och sedan låta dessa styra valet (Ployhart & Holz, 2008; Leutner et al., 2023).

Leutner et al. (2023) tar också upp testångest som en faktor som bör beaktas vid användande av dessa test. Både kandidatens upplevelse av ansökningsprocessen såväl som resultatet påverkas ifall hen lider av testångest, vilket därmed direkt påverkar deras möjlighet till anställning i de fall dessa tester används (Leutner et al., 2023). För att undvika att kandidater som är lämpade för rollen men lider av testångest inte faller bort i processen rekommenderar Leutner et al. (2023) införandet av spelifierade element i testerna då dessa har visat sig ha en positiv förmåga vad gäller att minska testångest.

En annan aspekt som kan ha inverkan på kandidaters prestation vid digitala test är deras digitala kännedom. Woods et al. (2019) påpekar att det finns mönster mellan kandidaters prestation och exempelvis ålder, digital familjaritet samt tidigare erfarenhet av likartade digitala test. Därmed riskerar kandidater som är lämpliga för rollen att bli förbisedda på grund av sämre förutsättningar vad dessa faktorer gäller (Woods et al., 2019). Enligt Llorens (2011) bör dock organisationer som specifikt vill attrahera digitalt begåvad talang rimligen också använda sig av digitala verktyg för rekrytering då detta tilltalar demografin. Detta ligger i linje med vad Woods et al. (2019) nämner om tekniska branscher, då erfarenhet med teknologi i de fallen är att anse som högst relevant för yrkesrollen.

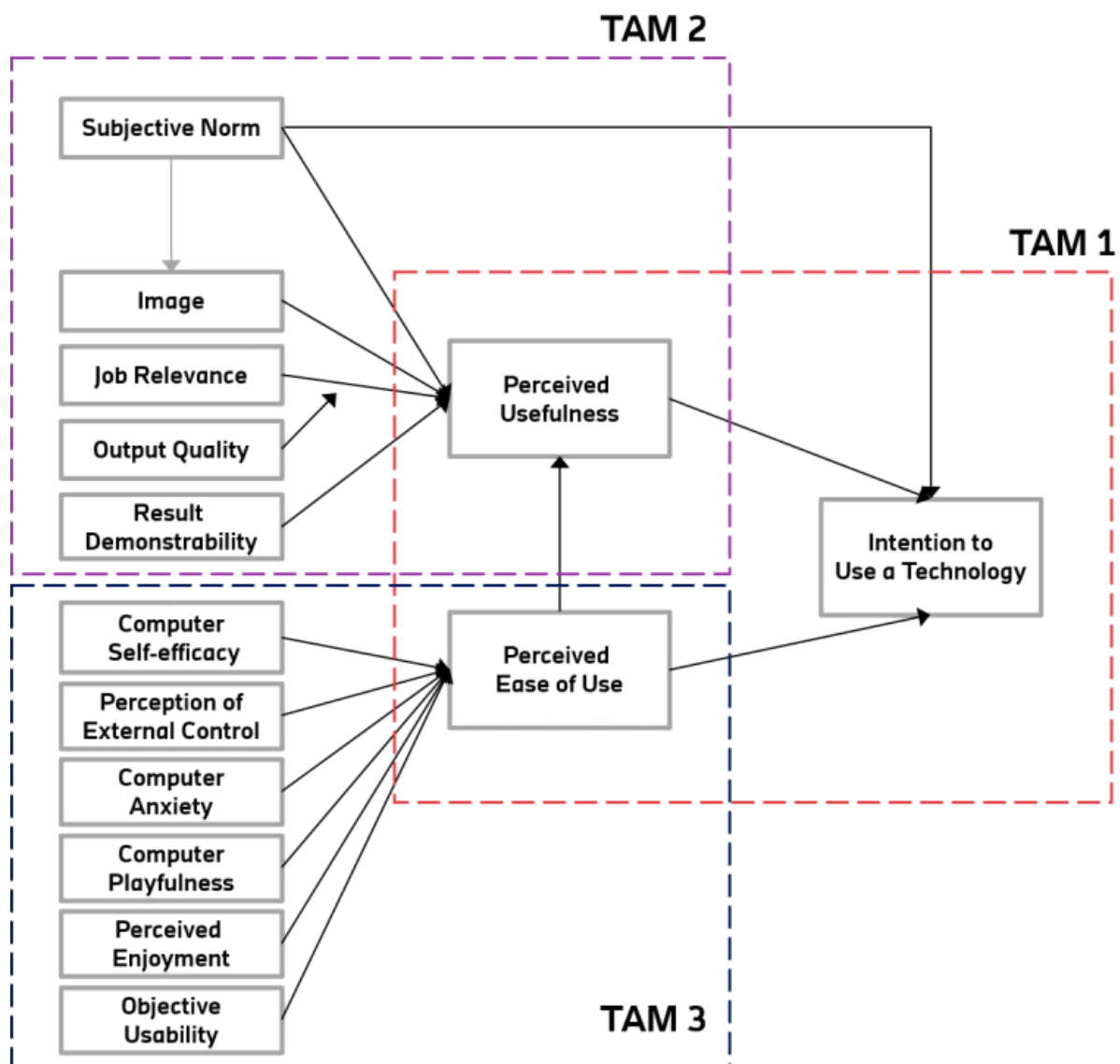
2.3 Användaracceptans

Ryan och Ployhart (2014) nämner vidare att motståndet mot förändringar inom organisationer utgör en barriär att beakta vad rollbaserade tester gäller. Personalansvariga och rekryterande chefer har i regel en etablerad process för tillsättning av roller, och kan vara skeptiska mot validiteten och nyttan hos mer specialiserade tester (Ryan & Ployhart, 2014). Denna uppfattning delas av Beer och Nohria (2000) som menar att det finns en inneboende motvilja hos organisationer att omfamna förändring, särskilt sådan som innefattar ny teknik och processer. Dessutom kan organisationskulturer som prioriterar stabilitet och förutsägbarhet öka motståndet mot förändringar, vilket ytterligare försvårar en framgångsrik implementering av tekniska innovationer (Beer & Nohria, 2000). Beer och Nohria (2000) betonar därför

vikten av proaktiva strategier vid introduktion av ny informationsteknik, inklusive effektiv kommunikation, engagemang från intressenter och stöd från ledningen, för att övervinna motstånd och driva framgångsrik teknisk anpassning inom organisationer.

2.3.1 Technology Acceptance Model

Technology Acceptance Model (TAM) är ett ramverk framtaget för att förstå användarnas acceptans och användning av ny informationsteknik. TAM utgår från att användarnas upplevda nytta av tekniken, samt teknikens upplevda användarvänlighet är de viktigaste faktorerna bakom användandet och införandet av ny teknik (Davis, 1989).



Figur 1: TAM 1, 2 & 3 - Förenklad (Davis 1989, Venkatesh & Davis 2000, Venkatesh & Bala 2008)

2.3.1.1 Bakgrund

Den första utgåvan av TAM från 1989 fokuserade på två nyckelkonstrukter: upplevd användbarhet och upplevd användarvänlighet. Med upplevd användbarhet avser Davis (1989)

i vilken grad en användare tror att användningen av en viss teknik skulle förbättra deras arbetsprestation eller produktivitet. Upplevd användarvänlighet, å andra sidan, avser i vilken utsträckning en användare upplever att användningen av tekniken är fri från ansträngande och/eller komplexa moment (Davis, 1989). Ramverket föreslår således att dessa två faktorer har en direkt inverkan på användarnas attityd och vilja att använda den nya tekniken. Dessutom menar Davis (1989) att externa faktorer, liksom sociala influenser och främjande förhållanden för tekniken, indirekt kan påverka användarna genom deras uppfattning av användbarhet och användarvänlighet.

TAM 2 är en vidareutveckling av ramverket som utvidgar den ursprungliga modellen med ytterligare variabler som bidrar till att förbättra dess förklarande egenskaper. Mer specifikt introducerar TAM 2 subjektiva normer samt kognitiva instrumentella processer som faktorer som påverkar användarnas intention att använda tekniken (Venkatesh & Davis, 2000). Subjektiva normer representerar enligt Venkatesh och Davis (2000) det upplevda sociala tryck eller inflytande som utövas av andra (t.ex. kollegor, chefer) på en individs beslut att använda en teknik. Enligt TAM 2 kan användarnas uppfattning om de förväntningar och normer som råder i deras sociala miljö när det gäller teknikanvändning därmed ha en betydande inverkan på deras avsikt att använda den (Venkatesh & Davis, 2000). Kognitiva instrumentella processer avser å andra sidan användarnas uppfattning om sin egen förmåga att använda tekniken effektivt (Venkatesh & Davis, 2000). Venkatesh och Davis (2000) föreslår vidare att användarnas självförtroende kopplat till tekniken tillsammans med dess relevans för arbetet, dess outputkvalitet samt förmåga att producera resultat direkt påverkar den upplevda användbarheten, vilket i sin tur påverkar användarnas avsikt att bruka tekniken.

TAM 3 bygger återigen vidare på ramverket genom att integrera fler variabler för att bättre ta hänsyn till komplexiteten som förekommer i samband med introduktion av ny teknik inom en organisatorisk miljö och ämnar därmed ge en mer komplett bild av teknologisk acceptans (Venkatesh & Bala, 2008).

2.3.1.2 Applikationsområde för studien

En aspekt som introduceras redan i TAM 2 är krav på teknologins träffsäkerhet för ändamålet. Individer som använder sig av teknologin behöver känna att den är direkt användbar och hjälpsam vad gäller att stödja uppgifter som är relevanta för deras arbete (Venkatesh & Davis, 2000). Venkatesh och Davis (2000) menar således att system vars relevans för arbetsuppgiften inte upplevs som tillräcklig, därmed löper en stor risk att orsaka frustration hos användaren och försvåra en framgångsrik implementation och användande. Det är dock inte enbart teknologins upplevda relevans som är viktig för att uppnå träffsäkerhet, även dess outputkvalitet är av stor vikt. Venkatesh och Davis (2000) påpekar att ett system behöver generera output som infriar en viss förväntan på värde och kvalitet hos dess användare. Tillika behöver användarna kunna se en direkt koppling mellan förbättrad arbetsprestation och användandet av den nya teknologin specifikt. Om ett system ger effektiva resultat men gör det på ett otydligt sätt, riskerar det att ändå inte upplevas som träffsäkert av dess användare, och därmed öka motståndet mot det (Venkatesh & Davis, 2000).

I TAM 3 framträder sedermera flera viktiga tillägg som behandlar användningskvalitet:

- Användarens tillit till sin förmåga att utföra specifika uppgifter med hjälp av det nya systemet

- Användarens uppfattning av extern kontroll vad gäller trygghet till att organisatoriska och tekniska resurser för systemet existerar.
- Användarens ångest att använda datoriserade system.
- Lekfullheten som användande av det datoriserade systemet uppmuntrar.
- Den upplevda njutningen i att använda systemet i sig själv, utöver dess värde i arbetsrollen.
- Systemets objektiva användbarhet vad gäller den ansträngning som krävs för att utföra arbetsuppgiften.

Samtliga av dessa aspekter menar Venkatesh och Bala (2008) påverkar användningskvaliteten för de individer som kommer nyttja systemet. Att säkerställa att systemet håller en hög användningskvalitet är centralt för att tillgodose systemets upplevda användbarhet och påverkar därmed direkt användarnas inställning till att använda teknologin (Venkatesh & Bala, 2008).

2.4 Litteratursammanfattning

Detta kapitel undersökte litteratur kopplad till användandet av digitala rollspecifika tester samt faktorer kopplade därtill. Först redogörs för rekryteringsprocessen och dess utformning kopplat till digitalisering, kompetensmodeller och rollen data har i att identifiera rätt kandidat. Dessutom redogörs kort för hur AI kan appliceras i rekryteringsprocessen och rollspecifika tester. Därefter introduceras digitala tester, först psykometriska och sedan rollspecifika. Deras uppbyggnad, indelningar samt identifierade för- och nackdelar redogörs för, varefter aspekter kopplade till dessa test som spelifiering och etiska överväganden behandlas. Slutligen berörs användaracceptans med fokus på aspekter kopplade till användandet av digitala rollspecifika tester, sett från HR-personal och rekryterande chefers perspektiv. Där identifieras TAM3 som ett värdefullt verktyg för att förstå deras inställning till rollspecifika digitala tester. En översikt av detta presenteras nedan i tabell 1.

Tabell 1: Litteraturöversikt

Huvudområde	Aspekter	Tillhörande litteratur
Rekryteringsprocessen	Digital rekrytering	Black och van Esch (2020) Korn et al. (2018)
	AI inom rekrytering	Horodyski (2023) Lavanchy et al. (2023)
	Kompetensbaserad rekrytering	Lindelöw (2016)

	Datadriven rekrytering	Radha Krishna Murthy et al. (2023)
Digitala tester	Psykometriska tester	Lindelöw (2016) Bradley et al. (2021) Remaida et al. (2019) Mirmotahari et al. (2019)
	Rollspecifika tester	Lievens och Sackett (2012) Woods et al. (2019) Georgiou et al. (2019) Ford et al. (2017) Ryan och Ployhart (2014) Hogan et al. (2007)
	Spelifiering	Georgiou et al. (2019) Woods et al. (2019)
	Etiska överväganden	Ployhart och Holz (2008) Leutner et al. (2023) Woods et al. (2019)
Användaracceptans	Acceptans allmänt	Ryan och Ployhart (2014) Beer och Nohria (2000)
	Technology Acceptance Model	Davis (1989) Venkatesh och Davis (2000) Venkatesh och Bala (2008)

3 Metod

Metodkapitlet redogör för valet av forskningsansats samt hur denna har motiverats. Därefter följer en beskrivning av hur själva studien har utförts och hur dess resultat har behandlats. Slutligen diskuteras studiens kvalitet samt vilka etiska aspekter som behöver beaktas i och med dess genomförande.

3.1 Metodval

För denna undersökning har en kvalitativ metod nyttjats, vilken har utgjorts av intervjuer med företagsrepresentanter. Valet av en kvalitativ ansats grundar sig till stor del på den utforskande naturen av forskningsfrågan, då förståelse ämnas uppnås kring arbetsgivares attityd mot rollspecifika digitala tester, och hur rekryteringsprocessen är utformad för att hitta rätt kandidat. En kvalitativ ansats kan enligt Oates et al. (2022) ge en mer utförlig och nyanserad bild av problematiken och är därmed lämplig att nyttja i fall där frågeställningen är av mer komplex natur. Initialt övervägdes en kvantitativ metod, men liksom vad Oates et al. (2022) nämner har kvantitativa metoder en svaghet vad gäller att kunna ge djupgående förståelse för en fråga. Även Willig (2013) nämner att en kvantitativ enkätundersökning riskerar att utelämnar viktig kontextuell information och mångfacetterade perspektiv. För denna uppsats anses en kvalitativ intervjustudie därför vara särskilt relevant eftersom den erbjuder en detaljerad och kontextuell förståelse av respondenternas erfarenheter (Oates et al., 2022). Frågorna som ställs i intervjun kräver dessutom domänkunskap och erfarenhet inom rekrytering för att svaren ska bli värdefulla. Därmed önskas genom denna kvalitativa intervjustudie kunna ges djupare förståelse för digitala rollspecifika tester, samt deras roll i att påverka rekryterings utfall. Utöver intervjustudien utfördes även en litteraturstudie för att fördjupa kunskapen inom ämnet, identifiera relevanta ramverk samt skapa en grund för utformningen av intervjufrågorna.

3.2 Litteraturstudie

För att kunna genomföra en värdefull studie inom uppsatsens ämne behöver först en god förståelse för kontexten, som det och frågeställningen existerar inom, uppnås. En litteraturstudie är enligt Snyder (2019) en lämplig metod att applicera för att utvärdera det nuvarande forskningsläget inom ett ämne samt den existerande teorin kopplad därtill. Dessutom är litteraturstudien användbar när syftet är att ge en översikt över en viss fråga eller ett visst forskningsproblem, för att identifiera luckor i forskningen eller för att kartlägga utvecklingen av ett visst forskningsfält över tid (Snyder, 2019). Samtliga av dessa aspekter ansågs relevanta vad gällde att utforska användandet av digitala hjälpmedel inom anställningsprocessen, deras utveckling över tiden samt relevanta teoretiska ramverk kopplade därtill. Genom att förstå utvecklingen och kontexten kunde relevanta aspekter för att diskutera frågeställningen samt utforma intervjufrågorna identifieras.

3.2.1 Tillvägagångssätt

Det specifika tillvägagångssättet som har nyttjats för insamlandet av information är en semistrukturerad litteraturstudie. En semistrukturerad litteraturstudie lämpar sig att använda i fall där det inte är möjligt att granska varje enskild artikel som kan vara relevant för ämnet; istället identifieras källor av särskilt värde för frågan som ämnar att ge en god helhetsrepresentation av ämnet (Snyder, 2019).

För att identifiera dessa källor har såväl breda som smala söktermer tillämpats, främst från den elektroniska referensdatabasen LUBSearch, men även till viss del från Google Scholar. Utöver källor direkt identifierade baserat på söktermerna, har relevanta andrahandskällor från dessa vidare utforskats och sedan sökts upp inom databasen. Källorna som använts från dessa databaser har samtliga varit kvalitetsgranskade och publicerade i välrenommerade vetenskapliga tidskrifter eller konferenser, främst inom fälten informationsteknologi och Human Resource Management (HRM). Utöver detta har även ett fåtal icke-granskade källor, inklusive böcker och rapporter från företag och föreningar använts. Dessa har dock använts i mer begränsad utsträckning och främst för att ge en inblick i ämnet snarare än att utgöra någon basis för undersökningen. De primära söktermer som använts under litteraturstudien har varit som följer: *Digital recruitment*, *AI recruitment*, *Data driven recruitment*, *Rekryteringstester*, *Kompetensbaserad rekrytering*, *Psychometric testing*, *Situational judgement tests*, *Role based testing* och *Technological user acceptance*.

Dessa söktermer har även kombinerats med varandra i viss utsträckning, samt kompletterats med ytterligare perspektiv (ex. '*Psychometric testing*' AND '*gamification*') för att specificera urvalet och identifiera mer passande källor för studien. Dessutom har filter likt publikationsdatum efter år 2000, där mer nutida källor prioriterades, och materialtyp begränsat till akademiska journaler samt konferenser applicerats. Medan en initial sökning enbart baserat på huvudsöktermerna i flera fall resulterade i över 1000 källor kunde dessa med hjälp av filter och kombination av söktermer sällas ned till runt 50 relevanta källor som sedan kunde sonderas vidare baserat på relevans till vår frågeställning.

3.3 Intervjuer

För insamlingen av empirisk data har fem stycken intervjuer utförts med respondenter som alla besitter roller inblandade i rekryteringsprocessen. Den första av dessa intervjuer utfördes även som en pilotintervju ämnad att ge insikter gällande relevansen av frågorna samt feedback från respondenten gällande utförandet.

Intervjuerna är vidare uppbyggda enligt ett semistrukturerat format med utforskande fokus. Denna typ av intervju är enligt Cassell (2015) ämnad att utforska en viss forskningsfråga genom att ställa en rad frågor kring särskilda teman centrala för insamling av information kopplat till forskningsfrågan. Till skillnad från en strukturerad intervju möjliggör detta format för en mer öppen diskussion. Detta ansågs ligga till gagn för de ofta mer explorativa frågor som förekom, där respondentens svar till viss del kommer styra den vidare diskussionen, utöver de förberedda följdfrågorna.

Genom att tillhandahålla en öppen plattform för respondenterna att uttrycka sig, möjliggör de semistrukturerade intervjuerna en mer djupgående undersökning av de frågor vi är intresserade av att besvara (Willig, 2013). Denna metod menar Willig (2013) uppmuntrar

respondenterna att reflektera över och dela med sig av sina upplevelser, attityder och åsikter. Detta är särskilt relevant för vår forskning eftersom vi i största möjliga mån ämnar förstå hur anställningsprocessen är utformad för att hitta rätt kandidat och vilket spelrum som finns för rollspecifika digitala tester med AI-element. Intervjuer kräver dock noggrann planering och förberedelse för att säkerställa att frågorna som ställs är relevanta, meningsfulla och anpassade till forskningsämnet (Willig, 2013).

3.3.1 Urval

Att identifiera rätt respondenter är enligt Cassell (2015) fundamentalt för att kunna besvara sin forskningsfråga. Baserat på den begränsade tidsramen för uppgiften har en viss kompromiss skett vad gäller urvalet; en blandning av målinriktat urval samt bekvämlighetsurval har tillämpats. Med målinriktat urval menas att valet av respondenter helt avgörs baserat på deras förmåga att besvara nyckelkriterier för forskningsfrågan och därmed se till att vart och ett av kriterierna kan besvaras med viss mångfald (Cassell, 2015). Bekvämlighetsurval innebär å andra sidan enligt Cassell (2015) att respondenterna väljs för att de är lätta att få tag på, vilket kan innebära personer som, för författarna, redan är kända eller som har förmedlats via andra kontakter. Däremot är det fortfarande viktigt att dessa respondenter kan uppfylla forskningens krav och besvara frågorna på ett givande sätt (Cassell, 2015).

Initialt sonderades det kontaktnät studiens författare hade tillgång till, inom vilket individer med personalansvar eller HR-roller identifierades. Dessa utgjordes av respondent 2, respondent 3 samt respondent 4. Med dessa identifierade och kontaktade utvidgades sökningen av respondenter till att även inkludera organisationer utan någon tidigare koppling, men som ansågs särskilt relevanta för frågeställningen tack vare en hög teknologisk mognad och mer enhetlig kravbild för tjänster de tillsätter. De som svarade och hade möjlighet att delta i undersökningen var respondent 1 och respondent 5. Från samtliga organisationer söktes respondenter med nära koppling till rekryteringsprocessen, antingen från HR-avdelningen eller individer med personalansvar, då dessa ansågs kunna bidra med flest värdefulla insikter gällande frågeställningen. Medan det i kvalitativ forskning saknas specifika riktlinjer för hur många respondenter som krävs behöver de som utför studien dock ha i åtanke att validiteten hos generaliseringar som görs från svaren direkt påverkas av färre respondenter (Cassell, 2015). Cassell (2015) nämner också att det inte går att dra slutsatser gällande grupper som inte är representerade i undersökningen, något som till viss del tillgodoses genom att inkludera en relativ bredd av deltagande organisationer. Dock poängterar Cassell (2015) att det vid kvalitativa studier främst är kvaliteten på empirin som är avgörande, och att färre respondenter med direkt relevans till frågeställningen är bättre än fler respondenter med sämre relevans och mindre intresse för frågan. Jacobsen (2002) påpekar dessutom att det i kvalitativa intervjustudier kan vara fördelaktigt att intervjua färre respondenter då dessa typer av undersökningar, ställt mot kvantitativa undersökningar, kräver en allt större tidsåtgång.

3.3.2 Pilotstudie

En pilotstudie, även kallad "förstudie" eller "förberedande studie" innebär att genomföra en begränsad version av en fullskalig studie för att testa studiens genomförbarhet och att förhandspröva forskningsinstrument såsom en enkät eller intervju (van Teijlingen & Hundley,

2001). Genomförandet av en pilotstudie garanterar inte framgång i huvudstudien, men det ökar sannolikheten för det enligt van Teijlingen & Hundley (2001).

Innan utförandet av intervjuerna genomfördes därför en pilotstudie där det initiala upplägget kunde testas. Detta då det inte går att veta hur respondenterna kommer att svara på frågorna förrän intervjuguiden testas i praktiken. Genom denna pilotstudie kunde tillgodoses att respondenterna förstod frågorna, att de kändes relevanta och att de områden som ämnade täckas, täcktes. Cassell (2015) nämner att pilotintervjun bör genomföras med en person som ingår i den målpopulation som urvalet baseras på för att på bästa sätt efterlikna den faktiska situationen. Därmed bör även själva intervjun genomföras som om den vore på riktigt, där respondenten antingen kan ge feedback under intervjuens gång eller tillfrågas vad de tyckte efter intervjun (Cassell, 2015). Baserat på feedback gällande frågor som upplevdes oklara, obekväma eller repetitiva, tillsammans med tankar kring upplägget och intervjun som helhet möjliggörs därefter att anpassa och förbättra dessa aspekter.

Pilotintervjun utfördes med respondent 1. Efter dess utförande fördes en diskussion med respondenten där samtliga aspekter av intervjun behandlades: Format, frågeföljd, relevans av frågor samt tidsåtgång. I denna diskussion kom endast upp att den avslutande frågan som initialt använts, "Hur går ni vidare efter att tester är utförda?", upplevdes konstig då ämnet diskuterades under ett tidigare avsnitt av intervjun som behandlar anställningsprocessen. Dessutom upplevdes frågan som ställdes direkt innan, "Tror ni digitala rollspecifika tester kommer att bli en standard i rekryteringsprocessen? Motivera!" som ett naturligt avslut och att en fråga då följde denna upplevdes oväntat. Baserat på detta justerades våra frågor för att reflektera detta, vilket medförde att den tidigare avslutande frågan togs bort och den öppna frågan om rollspecifika tester istället gjordes till det nya avslutet.

3.3.3 Utförande

Samtliga av intervjuerna utfördes på distans med hjälp av Microsoft Teams där respondenterna befann sig på sina ordinarie arbetsplatser vilket enligt Jacobsen (2002) bidrar till högre avslappnad och bekvämlighet. Respondenterna hade i förväg delgivit information om studiens syfte, praktisk information gällande deras möjligheter till anonymitet, komplettering av transkription, möjlighet att tillhandahålla den färdiga uppsatsen samt information kring de frågor som skulle ställas. Detta upplägg med digitala distansintervjuer minskar tröskeln för deltagande och förenklar dessutom schemalaggningsen av intervjun tack vare den ökade flexibiliteten mediet för med sig (Casell, 2015). Lösningen med videosamtal möjliggör också för respondenterna att ha tillgång till visuella riktmärken som underlättar kommunikation och minskar risken för missuppfattningar, till skillnad från exempelvis en telefonintervju (Casell, 2015). Dessutom gynnas de som utför intervjun genom att de enkelt ges möjlighet att spela in förloppet vilket tillgodoser en enklare transkribering och mindre mental börda vad gäller att föra anteckningar under själva intervjun. Detta är något som Jacobsen (2002) belyser som aspekter vilka gör inspelning under intervju till det optimala dokumentationssättet av kvalitativ empiri. Denna inspelning behöver dock få explicit godkännande av respondenten innan intervjun påbörjas. Inspelningen av intervjuerna gjordes därefter med hjälp av OBS Studio där inspelningen sparas som en mp4-fil lokalt. Inspelningarna har efter transkribering raderats.

Cassell (2015) påpekar vikten av att bygga upp tillit i öppningsstadiet av en intervju, och nämner att ett sätt detta kan göras på är att återberätta vilka de som utför intervjun är, vad intervjun behandlar och vad dess syfte är. Detta hölls i åtanke och intervjun inleddes således

med att kort sammanfatta bakgrunden av studien. Därefter gavs respondenten möjlighet att introducera sig själv och deras roll på företaget, dels för visst bidrag till diskussionen, men även då det enligt Cassell (2015) mjukstartar intervjun och bidrar till att göra respondenten mer bekväm. Sedan följde de mer ämnesspecifika frågor enligt den följd som specificeras i intervjuguiden (se tabell 3). Medan varje respondent presenterades med samma huvud- och följdfrågor, ställdes även vissa mer sporadiska följdfrågor när konversationen bjöd in till det, i linje med tidigare introducerade semistrukturerade format. Slutligen ställdes, enligt vad Cassell (2015) rekommenderar, en avslutande fråga där respondenten gavs möjlighet att tala mer öppet, varefter de tackades för deras deltagande.

3.3.3.1 Intervjuguide

Det är viktigt att den insamlade datan knyter an till forskningsfrågan och kan användas som relevant analytisk grund för att diskutera den (Cassell, 2015). Jacobsen (2002) nämner också att vid genomförande av en semistrukturerad intervju ska en guide skapas som inkluderar de aspekter som intervjun ämnar behandla. Således har en intervjuguide tagits fram för att hjälpa att vägleda intervjun. Denna är uppdelad i olika fokusområden relevanta för att kartlägga rollen digitala tester har i anställningsprocessen. Inom dessa fokusområden har sedan frågor utformats baserat på den teori som introducerades i litteraturstudien. Intervjuguiden finns illustrerad i följande tabell:

Tabell 2: Intervjuguide

Fokus	Teori	Frågor
Inledning		<ul style="list-style-type: none"> • Godkännande av inspelning • Möjlighet till komplettering av färdig transkribering • Förtydligande gällande rätt till anonymitet, tillgång till färdig uppsats samt rätt att när som helst avbryta • Introduktion av oss och studiens syfte
Bakgrund		<ul style="list-style-type: none"> • Vilken roll och vilka arbetsuppgifter har du inom organisationen? • Hur länge har du arbetat i denna roll? • Vad är ert affärsområde/bransch?
Digitala tester	Bradley et al. (2021) Hogan et al. (2007) Remaida et al. (2019) Georgiou et al. (2019) Leutner et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Använder ni er av psykometriska digitala tester i er rekryteringsprocess? <ul style="list-style-type: none"> Om ja: <ul style="list-style-type: none"> - Vilka typer av tester används? - Hur har de bidragit till rekryteringsprocessen? - Inkluderar dessa spelifierade element, likt nivåer, poäng eller progressionsstaplar? Om nej: <ul style="list-style-type: none"> - Varför har ni valt att ej inkludera digitala tester?

	<p>Ployhart och Holz (2008)</p> <p>Woods et al. (2019)</p> <p>Mirmotahari et al. (2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vad skulle få er att tillämpa digitala tester? • Ser ni några nackdelar med digitala tester?
Rekryteringsprocessen	<p>Black och van Esch (2020)</p> <p>Horodyski (2023)</p> <p>Lavanchy et al. (2023)</p> <p>Lindelöw (2016)</p> <p>Radha Krishna Murthy et al. (2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hur ser er rekryteringsprocess ut idag? • Vilka verktyg använder ni i anställningsprocessen och varför har ni valt just dessa? • Vilka är era erfarenheter av AI-baserade verktyg i rekryteringsprocessen? • Används AI-verktyg i någon del av rekryteringen, exempelvis för screening eller utvärdering? <ul style="list-style-type: none"> - Om ja: Hur används det? - Vilket värde ser ni med AI-verktyg? - Vilka risker ser ni med AI-verktyg? • På vilket sätt ser ni till att anställningsprocessen mäter kravprofilen för tjänsten? <ul style="list-style-type: none"> - Hur tillämpas AI-verktyg eller liknande alternativ för detta?
Rollspecifika tester	<p>Lievens & Sackett (2012)</p> <p>Hogan et al. (2007)</p> <p>Georgiou et al. (2019)</p> <p>Ford et al. (2017)</p> <p>Ryan och Ployhart (2014)</p> <p>Beer och Nohria (2000)</p> <p>Venkatesh och Davis (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vad anser du om användning av digitala situationsbaserade omdömetest? • Vad anser du om användning av digitala tekniska test? • Vilka krav ställer ni på testerna vad gäller träffsäkerhet? • Vilka krav ställer ni på testerna vad gäller användningskvalitet? • Hur ser ni på att inkludera dessa mer specifika rollanpassade digitala tester i er anställningsprocess? <ul style="list-style-type: none"> - I vilket/vilka steg av processen anser du att dessa skulle inkluderas? - Vilket värde ser ni med rollspecifika test? - Vilka utmaningar eller hinder ser ni med användningen? • Tror ni digitala rollspecifika tester

	Venkatesh och Bala (2008)	kommer att bli en standard i rekryteringsprocessen? Motivera!
--	---------------------------	---

3.3.4 Analys

Då datan från intervjuerna ska analyseras och ställas mot litteraturen är det viktigt att det enkelt går att sovra igenom den för att identifiera relevanta avsnitt. För att skapa struktur i datan har således Jacobsens (2002) approach som inkluderar beskrivning, kategorisering och systematisering samt kombinerad applicerats.

Som första steg har samtliga intervjuer transkriberats så komplett som möjligt, där även detaljer som svävar iväg från själva frågan har inkluderats för att bevara helheten av intervjun. De inspelade intervjuerna genomgick en initial automatisk transkribering med hjälp av AI-verktyget Whisper. Detta verktyg användes lokalt för att se till att tillgodose respondenternas integritet och de automatiska transkriptionerna granskades sedan manuellt för att försäkra deras korrekthet. I samband med detta har även viss redigering för att minska talspråkighet och upprepningar som förekom under intervjun skett för att förbättra läsbarheten och därmed bearbetningsförmågan.

Efter att transkriberingen var genomförd började arbetet med att kategorisera och systematisera intervjuerna. Enligt Jacobsen (2002) bör informationen förenklas och delas in i kategorier kopplat till vilket område den berör vilket därmed förbättrar överskådligheten och förmågan att identifiera relevant data för diskussion. Detta gjordes genom att markera texten från intervjuerna för att spegla fokusområdena presenterade i intervjuguiden (tabell 1). Texten markerades med en färg korresponderande till den kategorin den tillhörde och därefter tilldelades texten även ett ID kopplat till dess subkategori. Denna kodtabell finns återgiven här nedan (tabell 3). Således kunde ordning skapas i vår data vilket underlättade det vidare analytiska arbetet.

Slutligen sammanställdes och jämfördes den nu systematiskt kategoriserade datan från intervjuerna för att generalisera och bringa ordning i den (Jacobsen, 2002). Detta kunde sedan diskuteras ställt mot de delarna av TAM3 som behandlas under rubrik 2.3.1.2 *Applikationsområde*, samt den teoretiska bakgrund som tidigare introducerats.

Tabell 3: Kodtabell intervju

Kategori	Färg	ID	Subkategori
Rekryteringsprocessen	Röd	P1	Verktyg
		P2	AI-användande
		P3	Kompetensbaserad
		P4	Datadriven
Digitala tester	Grön	D1	Användande

		D2	Fördelar
		D3	Nackdelar
		D4	Spelifiering
Rollspecifika tester	Blå	S1	Användande
		S2	Acceptansfaktorer
		S3	Fördelar
		S4	Nackdelar

3.4 Kvalitet

3.4.1 Validitet och generaliserbarhet

Validitet är ett kvalitetsmått som enligt Cassell (2015) innefattar den grad som resultatet faktiskt speglar vad som ämnas mätas i undersökningen. Jacobsen (2002) menar vidare att validitet går att dela upp i två stycken underkategorier: extern samt intern validitet.

Den första av dessa, intern validitet, syftar enligt Jacobsen (2002) på giltigheten hos resultaten och de slutsatser som kan härledas från dem. Vad detta kvalitetsmått gäller har denna undersökning enbart inkluderat respondenter med en lämplig bakgrund för att kunna besvara våra frågeställningar på ett tillfredsställande sätt, genom deras nära koppling till organisationernas rekryteringsprocess. Dessutom kommer litteraturen som ligger till grund för intervjuerna i princip uteslutande från välrenommerade, akademiska publikationer. Utöver detta bör nämnas att handledare samt examinator har möjlighet att granska icke-anonymiserad empiri för att kunna bekräfta dess autenticitet.

Den andra kategorin, extern validitet, menar Jacobsen (2002) syftar åt hur väl resultatet från studien är generaliserbart i en bredare kontext. Kvalitativ forskning är i regel mer djupgående än bred, vilket medför en inneboende svaghet vad detta kriterium gäller (Cassell, 2015). Med ett deltagarantal på fem respondenter kan det således vara svårt att uppnå god extern validitet. Däremot kommer respondenterna från en variation av organisationer, aktiva inom olika branscher. Således ges ändå ett något generaliserbart resultat trots den relativa avsaknaden av antal respondenter.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet är ett kvalitetsmått som innefattar den grad undersökningens resultat är pålitliga genom att de exempelvis går att återskapa, helst av olika, oberoende forskarlag (Jacobsen, 2002). Eftersom det finns en relativ avsaknad av studier som undersöker uppsatsens forskningsfråga har inget tidigare material att ställa dess resultat mot kunnat identifierats. Även tidsaspekten kommer att spela roll vad detta kriterium gäller, då samhällsförändringar,

normer och ny teknik alla har en disruptiv roll vad vår frågeställning gäller. Således anser vi att det ur ett mer långsiktigt perspektiv blir svårt att säkerställa reliabiliteten. Ur ett mer kortsiktigt perspektiv anses ändå ett visst mått av reliabilitet kunna uppnås.

3.5 Etik

Inom forskning är etiska överväganden av yttersta vikt för att säkerställa att respondenternas integritet skyddas. Willig (2013) ger en fördjupad inblick i centrala etiska överväganden och nämner några aspekter som bör ges särskilt beaktande:

En central punkt är frågan om informerat samtycke från respondenterna. Detta innebär att respondenterna måste delges fullständig information om forskningsproceduren och dess syfte, och de måste aktivt ge sitt samtycke innan datainsamlingen kan påbörjas (Cassell, 2015; Willig, 2013). Genom att säkerställa informerat samtycke respekterar forskaren respondenternas autonomi och rättigheter (Cassell, 2015). I denna studie förfrågades detta samtycke i såväl den initiala kontakten som i början av intervjuerna.

En annan aspekt som behöver tillgodoses är att respondenterna ges rätten att dra tillbaka sitt samtycke och avbryta sin medverkan i studien när som helst utan rädsla för påföljder (Cassell, 2015; Willig, 2013). Detta skyddar respondenternas autonomi och integritet genom att ge dem kontroll över sin medverkan i forskningsprocessen. Under såväl den initiala kontakten som i början av intervjuerna informerades respondenterna om rätten att dra tillbaka samtycke och avsluta medverkan närhelst de önskar fram till publiceringsdatum av studien.

Respondenterna bör dessutom ges möjlighet att få tillgång till resultat och publikationer som kommer från studien de deltog i (Willig, 2013). För att införliva detta ges samtliga respondenter i studien tillgång till den färdigställda uppsatsen.

Vid kvalitativ forskning är det enligt Willig (2013) av yttersta vikt att upprätthålla fullständig konfidentialitet vad gäller information om respondenterna som samlats in under forskningsprocessen, vilket då innefattar att anonymisera potentiellt identifierande information. Även Jacobsen (2002) belyser denna aspekt och påpekar att färre respondenter i en studie medför en högre risk för identifikation, något som ytterligare stärker vikten av att vidta anonymiserande åtgärder i denna studie. Respondenterna gavs i linje med detta möjlighet för de själva och organisationen de tillhörde att förbli anonyma. Detta uppnåddes sedermera genom att ersätta respondenternas namn med *respondent X* och organisationens namn med *organisation Y*. Den informationen om respondenterna som ändå delas i samband med uppsatsen är även den begränsad till det mest essentiella. Ett undantag från konfidentialiteten är att informationen om respondenterna delas med handledaren och examinatorerna för att validera dess äkthet. Detta informerades respondenterna om i samband med att de gav informerat samtycke. Dessutom gavs de tillgång till transkriptionen av intervjun när den var färdigställd och kunde då be oss redigera eller utelämna viss information. Även inspelningarna av intervjuerna har hanterats med konfidentialitet i åtanke och lagrades lokalt under tiden de transkriberades, vartefter de raderades helt.

Genom att ta hänsyn till dessa aspekter ämnas utföras en etisk och ansvarsfull studie där respondenterna kan känna sig trygga med deras deltagande.

4 Resultat

Detta kapitel kommer presentera empirin från intervjustudien. Först introduceras de respondenter som deltog i studien kort, sedan följer den insamlade datan från intervjuerna kategoriserad i de fokusområden som identifierats i intervjuguiden.

4.1 Sammanställning respondenter

Majoriteten av organisationerna som deltog i intervjuerna valde att vara anonyma med undantag för Transportstyrelsen. Likt vad nämndes i avgränsningarna har samtliga organisationer minst 50 anställda, men de flesta betydligt mer än så. De är aktiva inom olika branscher men teknologi är ändå en ofta förekommande aspekt. Respondenterna besitter samtliga roller som är direkt kopplade till rekrytering och har gedigen erfarenhet av de aspekter rekryteringsprocessen innefattar. Nedan, i tabell 4, följer en kort sammanställning av våra intervjuer, vilka samtliga skedde digitalt över Microsoft Teams under spannet av en vecka.

Tabell 4: Sammanställning av intervjuer

Respondent	Organisation	Anställda	Bransch	Roll	Datum	Längd
R1	Organisation 1	50	Teknologi	Talent Acquisition Manager	2024-04-12	43:20
R2	Transportstyrelsen	2000	Myndighet	Sektionschef	2024-04-17	37:30
R3	Organisation 3	2500	Tillverkningsindustri	People & Culture Specialist	2024-04-18	46:18
R4	Organisation 4	300	Logistik & Teknologi	Founding Engineer	2024-04-18	28:28
R5	Organisation 5	2000	Teknologi	Talent Acquisition Operations Specialist	2024-04-19	50:26

4.2 Rekryteringsprocessen

4.2.1 Verktyg

Vad verktyg som används i rekryteringsprocessen gäller nämner samtliga respondenter förutom R4 att externa hemsidor för annonsering av tjänster används som supplement för den egna karriärsidan för att nå ut till arbetssökande. R1, R3 samt R5 nämner ordagrant LinkedIn som ett verktyg som används för detta. R1 berättar dessutom att LinkedIn även används för tillsättning av mer specialiserade seniora tjänster, där de som företag istället "headhuntar" relevanta profiler. Samtidigt nämner R1 att för juniora roller som vanligtvis tillsätts direkt från universitetet kan det i många fall vara bättre att direkt annonsera tjänster via deras studentföreningar och kanaler som de rekommenderar, då LinkedIn enligt R1 är en av de dyrare karriärsidorna att annonsera på.

Samtliga respondenter nämner även att verktyg ämnade att ge stöd genom hela rekryteringsprocessen används. Dessa verktyg ger exempelvis en översikt över pågående rekryteringar, kan användas för att utforma kravprofiler och hålla koll på kandidater samt schemaläggning. R2 delger att de använder ett verktyg som heter ReachMee där det dessutom går att integrera frågor gällande kravprofilen för tjänsten, som då agerar som ett första urval baserat på vad de sökande svarar. R3 och R5 nämner inget specifikt verktyg, men nämner att verktyget som har använts av dem, likt vad R2 berättar, även det kan skapa dessa frågor kopplade till kravprofilen. Vad fördelar med dessa verktyg gäller uttrycker sig R5 som följande:

It has all the basic functionalities that we need. I guess that was the most important factor for us; to have all the basic stuff that are supporting our day-to-day work to be as efficient as possible (R5).

Den sista typen av verktyg som respondenterna nämnde i intervjuerna var verktyg för att distribuera digitala tester. R4 nämner att de använder sig av Alva Labs för att utföra mer grundläggande psykometriska tester och sedan GitHub för att distribuera deras tekniska test.

Vi var ju och kollade på de här Hacker Rank och allt vad de heter. Vi sket i dem... Vi ville att de skulle komma till Github då vi ville att man skulle vara van vid det, för det är också ett tecken: Om du är van vid att använda Github, då är det nog någon som ändå har kodat och du kanske bidrar till open source eller vad vet jag. Men det brukar vara en bra grej, alla vettiga kodare brukar ha koll på Github (R4).

R5 nämner istället att de använder sig av CoderPad, ett externt verktyg där sökande får skriva kod i en utvecklingsmiljö som sedan kan utvärderas. Detta verktyg kan användas för att skapa olika tekniska case som ska lösas, där företaget betalar för varje case de vill nyttja. R1 berättar att det tidigare använts externa verktyg för tekniska case, men dessa upplevdes bristfälliga vad gäller relevans för rollen de ämnade tillsätta. Därmed har dessa externa verktyg sedermera ersatts av case skapade *inhouse* som bättre speglar framtida arbetsuppgifter den sökande kan stöta på. R2 använder sig ej av digitala tester och R3 gör det genom att anlita externa aktörer, således har användandet av en distributionsplattform ej diskuterats.

4.2.2 AI-användande

Aspekter av AI-användande förekom hos samtliga av respondenterna förutom R2. R1, R3 och R5 nämner att de har erfarenhet av rekryteringsverktyg som integrerar AI. Båda återger en funktionalitet där lämpliga kandidater identifieras genom att jämföra deras CV med kravprofilen du matat in. R4, å andra sidan, använder verktyg där AI används för att bedöma psykometriska tester, men uttrycker ändå tvivel kring hur väl det fungerar i praktiken. Likaså har R4 en mer skeptisk inriktning gällande screening med hjälp av AI, och menar att det inte heller är något som standardmässigt görs inom industrin. Däremot ser R4 en nytta av förmågan att exkludera de ansökningar som är helt irrelevanta för positionen. För mer sofistikerad identifikation av relevanta kandidater av AI-verktyg menar även R3 att tekniken kanske inte är där idag, en åsikt som delas av R1 samt R5. Däremot ser R3 samt R5 mycket positivt på AI verktyg för screening framöver, när processen mognat mer.

...if you have hundreds of applications, you just don't have the resources to go through each and every one, you know, all the way through. It just takes too long. So if these tools could make that screening more efficient, then that would be a benefit for sure (R5).

R1, som använder AI-assisterad sökning idag, nämner att medan vissa av kandidaterna som identifierats som passande med hjälp av AI-assistans kanske annars hade missats, upplevs detta verktyg fortfarande relativt omoget då enbart ca. 5% av de identifierade kandidaterna faktiskt ansågs lämpade för rollen. R1 samt R5 rapporterar också att de ser risker med detta användande vad integritet och exempelvis GDPR gäller. De nämner aspekter som hur verktyget hittar dessa profiler samt hur verktygen själva hanterar personuppgifter och information. Utöver detta ser även R5 ytterligare ett problem med AI-användande i avsaknaden av vetskap om hur exakt verktygen fattar sina beslut, hur deras värderingar ser ut och vilka algoritmer de är baserade på. R3 nämner också att en faktor de ser som riskabel med AI-screening är teknologisk bias:

Det kan ju vara att kvalificerade kandidater väljs bort för att de inte har använt precis rätt ord. Jag tror också att den yngre generationen är ju mer medvetna om AI och så. Kanske liksom har ett öga för att lägga in rätt ord i sitt CV som de ser i annonsen... Där kan ju äldre personer som kanske inte är lika tekniska få en nackdel att de inte gör detta (R3).

4.2.3 Kompetensbaserad rekrytering

Samtliga respondenter har nämnt utformandet av en kravprofil som det första steget i deras rekryteringsprocess. R1 nämner att kravprofilen redan från början kommer avgöra hur de går tillväga för att hitta en lämplig kandidat för rollen, om det är värt att skapa en annons eller om det lämpar sig bättre att headhunta personen. Därefter blir kravprofilen en central aspekt för vidare steg i anställningsprocessen för såväl R1 som R2, R3 och R5. Under intervjuerna samt vid eventuella tester försöker de se till att samtliga aspekter av kravprofilen kan mätas och sedan ligga till grund för beslutet om vem som ska anställas. R4 har vad detta gäller en något annan uppfattning:

Man skriver någon typ av rollbeskrivning, den är jätkligt generell. I slutändan hittar man en person som inte alls matchar den, men som är jätteduktig... Även när vi haft mer specialiserade roller så kan det vara att det dyker upp någon som egentligen gör

något helt annat. Men det är en sån här outstanding person, som är bra på allt. Då är den bättre på det här än en specialist inom den (R4).

R3 menar dock att kravprofilen är väldigt viktig, då samtliga individer inblandade i rekryteringen behöver ha samma bild av vem de söker, för att kunna komma överens om vem som är mest lämplig. R3 påpekar vidare att kravprofilen är ett sätt att minska diskriminering i anställningsprocessen, då det är kravprofilen och inte subjektiva uppfattningar som ska leda beslutet. R1 poängterar samtidigt att det trots en kravprofil, som finns med under hela processen, kan ske felrekryteringar.

Men sen så finns det saker som, pardon my french, kan skita sig rätt fort under processen eller då när människor har börjat. Och det är alltid sådana frågor som man ställer både sig själv och rekryterande förman: Skulle vi ha kunnat göra något annorlunda för att det här inte skulle ha skett (R1).

4.2.4 Datadriven rekrytering

Vad datadrivna aspekter av rekryteringen gäller nämner R3 att de har arbetat med verktyg som automatiskt samlar in och utvärderar data om kandidaterna och, baserat på om de införlivar kraven, skickar dem vidare i processen. R3 uttrycker vidare en önskan att kunna samla in och tolka relevanta datapunkter kopplat till bland annat tidigare erfarenheter som ett steg i att använda sig mer av data som beslutsgrund för tidigt, icke-diskriminerande urval. Detta är enligt R3 essentiellt då de önskar utesluta den mänskliga faktorn i största möjliga mån för att framåt förlita sig mindre på känsla och mer på data. Medan respondent 1, 2 och 4 inte uttryckligen nämner data som beslutsgrund, diskuterar R5 vikten av detta:

...that's where the different biases come in. Like that's when you don't have the objective kind of data to base your evaluations on, so then what's left? Your gut feeling? Like: "Okay I felt like this person was a bit better." Well why do you feel that way? And they're like: "I don't know, I just happen to feel that way." Maybe it's because they went to the same school as you or something as irrelevant like that (R5).

4.3 Digitala tester

4.3.1 Användande

Användandet av digitala tester i anställningsprocessen varierar bland respondenterna. En av respondenterna, R4, rapporterar att de använder digitala psykometriska tester i sin rekryteringsprocess, utöver mer tekniska kodtester, främst för sommarjobbare. Dessa tester används som en extra gallring när de får en hög volym av sökande. Med liknande argumentation använder R1 sig av mer rollbaserade tekniska test, men för närvarande inga digitala psykometriska tester inom organisationen. R1 menar att det skulle krävas en mycket större volym av relevanta kandidater för tjänsterna för att det skulle vara aktuellt med att införa sådana.

Och ju högre upp man går, på senioritetsnivån, desto mindre anser jag och anser vi att sådana här behövs. Först och främst på grund av att volymen som sagt är relativt liten,

och för det andra så, det är en extern kostnad som vi inte har ansett är värt det i nuvarande företag (R1).

R3 nämner att i deras interna rekrytering så används inte de här testerna, men när de rekryterar mer komplexa specialistroller använder de, i kontrast mot R4 och R1, sig av digitala psykometriska tester som distribueras av externa rekryteringspartners. R3 påpekar dock att de har diskuterat att introducera digitala tester även internt. Medan R5 inte använder sig av digitala psykometriska tester, utan istället föredrar mer tekniska digitala tester likt R1, nämner R5 att även de aktivt diskuterar införandet av icke-tekniska tester för att exempelvis kunna identifiera vissa personlighetsdrag hos de sökande.

R2 klargör att medan de har möjlighet att införa digitala tester som en del av deras rekryteringsprocess, inte har gjort det än. Däremot nämner R2 att de har börjat användas på andra avdelningar inom organisationen.

4.3.2 Fördelar

Alla respondenter tar upp fördelar med användning av digitala tester i rekryteringsprocessen, varav vissa av fördelarna tas upp av flera respondenter. R1 påpekar att en fördel kan framträda när en position kräver en viss tankeprocess. Då upplever R1 att de här testerna kan vara rätt tillförlitliga vad gäller att mäta detta. R1 ser ytterligare en fördel i att initialt ha digitala tester: Att de ger en basförståelse för, samt möjliggör att särskilja sökande med liknande bakgrund och CV, vilket då skapar en beslutsgrund för vilka kandidater de ska gå vidare med till intervju. Denna åsikt delas av R4 som menar att testerna ger en värdefull initial filtrering och att de genom att identifiera kandidaterna med högst poäng från dessa tester brukar få kompetenta kandidater. Dessutom menar R4 att när felrekryteringar har skett har dessa i vissa fall gått att koppla till kandidaternas testresultat. Däremot påpekar R4 att testerna endast kan ses som en indikation, och att de inte går att läsa in alltför mycket från.

R2 nämner att deras initiala selektionsprocess idag saknar *mätning* av kompetens utan istället enbart *frågar* om en sökande besitter en viss kompetens, därmed ser de ett värde med digitala tester vad gäller att skapa en uppfattning som kan användas för selektion.

Och har man femtio stycken sökande, har man tio kvalificerade sökande. Då är det ju fortfarande väldigt svårt att veta hur de här personerna sedan kommer att fungera i verkliga situationer (R2).

R3 och R5 framhöll vikten av att använda digitala tester i rekryteringsprocessen för att komplettera bedömningen av kandidaters lämplighet. Genom att ha en "second opinion" möjliggör dessa tester en mer objektiv och enhetlig utvärdering av både kompetens och personlighet hos kandidater, särskilt i fall där det kan finnas oenighet eller osäkerhet bland bedömare, menar R3. Det är något även R5 nämner, att digitala tester kan minska subjektiviteten och främja objektiviteten i rekryteringsprocessen genom att bedöma kandidater baserat på deras faktiska förmåga istället för tidigare erfarenheter eller utbildning.

Yeah, I mean, I guess the objectivity of evaluations is something we strive for, even if we're not using those kind of tests. So, in my mind, it would be good to have a really good test that has a really good solid, you know, scientific basis behind it. Like, why does it work? Does it describe human behavior in a real way? Because if you're not. If you don't have those kind of tests, if you don't pay attention to making any kind of

objective measures to evaluate your candidates with, then it becomes pretty subjective. So it becomes up to the person who happens to be interviewing a candidate. And then it becomes really hard to actually say, like, if it's just their subjective feeling. I have a feeling that this candidate might be, you know, this or that compared to what we actually have a measure for (R5).

4.3.3 Nackdelar

Medan samtliga respondenter såg klara fördelar med digitala tester rapporterade alla respondenter utom R2 även nackdelar med dem. R1 pekade på problematiken med att vissa psykometriska digitala tester kan vara lättare för något av könen att besvara. Detta menar R1 kan leda till könsdiskriminering och ökade klyftor på arbetsplatsen. R1 nämner även att dessa tester inte ger en helhetsbild av kandidaterna om testresultaten tolkas ensidigt av en rekryterare. R4 uttryckte en känsla av opersonlighet vilket kan ge ett intryck av "att företaget behandlar kandidater som boskap". Dessutom nämner R4 att kandidater kan vara mindre benägna att söka när digitala tester används i överflöd. Detta understryker även R3: Att testerna, särskilt när de används för tidigt i processen, kan avskräcka kandidater och resultera i att de väljer bort företaget. R3 tycker att man bör möta kandidater fysiskt för en intervju innan digitala tester är aktuella och betonade detta möte som en viktig del av processen för att få en mer nyanserad bedömning av kandidaten. En ytterligare nackdel som R3 tog upp var att alla sökande inte gör samma intryck via en skärm och att personlighetstesterna inte heller alltid speglar den faktiska individen.

R5, likt R3, tog upp att en längre och mer komplex rekryteringsprocess som börjar med att använda sig av psykometriska digitala tester kan skrämja bort kandidater om de behöver lägga timmar på initiala test som inte resulterar i något. Både R3 och R5 tar upp att kandidater som är erfarna programmerare kan vara kräsna när det gäller vilka tjänster de söker, och att göra processen onödigt komplicerad och tidskrävande kan resultera att man tappar dem till ett annat företag. Detta är inget som oroade R4 dock, som istället ansåg att sökande som inte ville utföra deras tester ändå inte hade något där att göra. Tid var även något R5 tog upp gällande nackdelar för att använda sig av de digitala testerna, både för sökandes sida men även för organisationen då det kräver omfattande kringarbete. R5 uttryckte vidare en viss skepsis mot testernas förmåga att korrekt förutsäga en kandidats prestation eller personlighetstyp och betonade vikten av att inte övervärdera testresultaten.

Like, human behavior is so hard to predict. But I guess for some people who may not have that background, they're like, oh, we have all these amazing tools, and we'll be talking about our, you know, hiring managers that are making the end decisions. Say they have their own background in something else, but maybe they don't approach the test results with a healthy amount of criticism, or like... So they shouldn't be taken at face value. Like: Okay, this candidate scored this much in this particular test, yes let's hire them. They're the absolute perfect candidate for this. But it's just one tool for you to use as part of your decision-making (R5).

4.3.4 Spelifiering

R4 nämner kort att de använder verktyg som använder sig av spelifierade element, men utvecklade inte mer då de inte hade specifik kunskap gällande detta. R1, som tidigare använt sig av test med spelifierade element, kunde däremot utveckla vidare: Testerna bestod bland

annat av att navigera från punkt A till B genom en labyrinth, logiskt tänkande kopplat till geometriska former samt enklare aritmetiska frågor. Spelifierade element som förekom i dessa var bland annat nivåer där frågorna blev gradvis svårare i takt med att kandidaten svarade rätt, och gavs mer tid desto snabbare de svarade. Därefter nämner R1 att de fick poäng baserat på vilken nivå de nådde. Valet att inkludera dessa spelifierade element motiverar R1 som följande:

Så det var det sättet de användes på, och de var gjorda för just det syftet att det känns mindre som något som man måste göra och mer som att det här kan vara kul att testa på (R1).

4.4 Rollspecifika tester

4.4.1 Användande

Vad användandet av digitala situationsbaserade omdömetest gäller, använder ingen av respondenterna dem i sin anställningsprocess. Däremot använder R1, R2 samt R5 situationsbaserade tester under fysiska intervjuer. Vad digitala tekniska test gäller använder sig respondenter 1, 4 samt 5 av dessa. Medan R1 samt R4 använder sig av egenskapade lösningar använder R5 ett externt verktyg som beskrivs under rubrik 4.2.1. Vad framtida användning gäller ser dock samtliga respondenter förutom R4 att digitala rollspecifika test kommer bli allt mer populära. R2 och R5 nämner att digitaliseringen kommer driva på processen ytterligare och leda till mer träffsäkra test medan R1 menar att dessa digitala versioner av testen kommer att sprida sig allt mer i takt med samhällets globalisering och internationell rekrytering.

Det är en hemskt stor investering så man vill vara helt hundra säker på att det här är den rätta personen, och då är man villig att betala för rollspecifika tester i ännu större mått (R1).

För aspekter som berör tekniska test nämner både R5 och R1 att de skickar ut dem inför den tekniska intervjun och sedan använder de som diskussionsunderlag. De används ej för initial sällning. Mer omfattande tekniska test kräver enligt dem mycket tid av såväl den sökande som för organisationen vad gäller förberedelse, granskning och feedback till kandidaten. Således vill R1 implementera de först efter det har konstaterats att kandidaten är relevant företagskulturmässigt sätt. R5 lägger extra vikt på att kandidaten också måste få en bild av företaget för att kunna motivera att lägga ned tid på ett mer omfattande test och att det därför bör komma senare i processen.

It's important for us to be like: Okay, this candidate has what it takes to succeed in this role but I guess it's equally as important for the candidate to be like: Okay these kind of tasks are actually something I'm interested in, I want to be doing this (R5).

Denna aspekt belyser även R3 som berättar att de i deras process också först vill identifiera att den sökande är relevant för tjänsten innan de ger ut tester. Mer specifikt nämner R3 att testerna antingen bör ges ut efter en första intervju då kandidaterna identifierats som relevanta, eller precis innan referenstagning som extra beslutsgrund i slutet av anställningsprocessen. Ytterligare en gång för att respektera båda parter tid. En annan aspekt

R3 påpekar som viktig är att se till att den sökande ges utförlig återkoppling kring de tester de har utfört.

Alltså det är jätteviktigt att när kandidater gör tester, att de får återkoppling på dem. Inte bara nej, det var inte nog; bra hejdå. Utan man måste verkligen ta sig tid. Alltså att okej, du gjorde det här testet. Resultatet var inte som vi önskade. Hur resonerar du här? Alltså att man går igenom det med dem (R3).

R1 klargör dock att de ser fördelaktigt på att inkludera rollspecifika test i majoriteten av deras rekryteringsprocesser, så länge det finns en tydlig bild av vad det är de vill få ut med testerna. R4 tillämpar ett upplägg där de använder ett tekniskt test med flera nivåer, där senioriteten på rollen avgör vilken nivå de sökande rimligtvis bör klara av. Samtidigt ges mer juniora sökande möjligheten att försöka sig på svårare nivåer och kan således utmärka sig från mängden. R4 nämner vidare att de tillämpar enklare tekniska tester som initialt urvalsverktyg direkt i början av processen, nivån på dessa kan dock variera beroende på hur många sökande de har. Med fler sökande ökar de nivån på det initiala urvalet. Senare kompletteras dessa med tyngre, rollspecifika tester efter första intervjun, likt R1. R5 hade tidigare använt sig av samma test för juniora och seniora positioner, men till skillnad från R4 fanns det inga nivåer. Denna approach övergavs sedermera till förmån för mer specialiserade tester.

R2 utför även de sina rollspecifika tester senare i processen. De utförs fysiskt, under deras andra, mer arbetsnära intervju. De menar att de gärna skulle inkludera digitala rollspecifika tester, men att de i sådana fall får agera komplement till fysiska motsvarigheter i majoriteten av fallen. Detta då syftet med dem oftast är att se hur kandidaterna reagerar och hanterar problemen, inte specifikt vad de svarar. Detta är en åsikt som delas av R3 som nämner att de enbart tycker att digitala tester kan agera komplement till existerande steg i anställningsprocessen, och inte som ersättning för fysiska möten och frågor.

4.4.2 Acceptansfaktorer

Respondenterna nämner flertalet faktorer som påverkar deras acceptans av digitala rollspecifika tester. Samtliga respondenter förutom R3 påpekar testernas specificitet som en central aspekt vad detta gäller. R1 berättar att de önskar se en tydlig koppling till rollen som ska tillsättas och inte mer allmängiltiga frågor, då dessa inte anses givande. R5 påpekar dessutom att testen behöver täcka hela spektrumet av roller och senioritet, då en junior utvecklare och en arkitekt har olika krav på sig. R2 utlyser också ett behov av att programvaran i sig ska vara flexibel för att tillgodose denna specificitet. R4 går så långt att de önskar att deras tekniska test ska spegla en vanlig arbetsdag hos dem, med samma krav på kvalitet, process och utvärdering - något som för dem har försvårat användandet av externa verktyg.

En annan punkt flera av respondenterna berör är outputen av dessa tester samt hur den ska tolkas. R3 nämner att feedbacken de får tillbaks och dess relevans till stor del påverkar testernas värde. R1 poängterar att resultaten från testen ska kunna tolkas även om de själva inte besitter djup teknisk eller domänspecifik kunskap. R5 delar denna åsikt och nämner att de, fördefinierat i programmet, önskar se exempel på vad som skulle vara ett bra svar samt varför det skulle vara ett bra svar. Dessa är aspekter som även R2 nämner som centrala, då de annars anser att det skulle krävas en utbildning för att tillgodose att de har tillräckliga kompetenser för att utvärdera resultaten.

Sen misstänker jag också att även om systemet till stor del kan sammanställas, så misstänker jag att man måste kunna värdera resultatet på ett visst sätt och det kräver någon typ av utbildning kanske, och förståelse. För annars kan det ju vara svårt liksom, att man får olika resultat men man förstår inte vad resultaten säger och då har det inte varit något stöd (R2).

R5 påpekar flera aspekter ingen av de andra respondenterna uttryckligen nämner. Enligt R5 behöver distributionen av dessa test vara så enkel som möjligt, då de behöver skickas ut till många olika kandidater. Vidare nämner R5 att det skulle behövas tydliga datapunkter för att följa upp och säkerställa att testerna faktiskt har den prediktiva förmåga de påstår innan de är villiga att investera i dem. Testerna behöver alltså kunna generera ett tydligt värde för deras specifika organisation, då det enligt R5 kan vara väldigt olika vad som fungerar i olika organisationer och kulturer.

Like, say we did a little research and see if our candidate quality increased after implementing something like that, and it didn't, then obviously it wasn't a good investment. So there needs to be, like, a real benefit of using it (R5).

4.4.3 Fördelar

R1 menar att de digitala situationsanpassade testerna kan bidra med värde genom att de ger en bättre indikation på hur den sökande kommer att agera i framtida arbetsscenarier jämfört med psykometriska tester. Detta instämmer med vad R3 säger, att det är viktigt att veta hur en person agerar specifikt i arbetssituationen och inte vad de är för person mer allmänt. Vad digitala tekniska test gäller nämner R1 att deras resultat kan vara ett bra underlag inför tekniska intervjuer för att se till att de blir målinriktade, specifika och mer djupgående. Fokuset under intervjun kan då ligga på tankeprocesser och resonemang istället för att tiden går till själva lösningsmomentet. R3 nämner också fördelar vad gäller att faktiskt granska att det som sägs under intervjun stämmer. Denna åsikt delas av R5 som menar att det kan vara svårt att bedöma teknisk kompetens, speciellt i tidiga steg av processen där tekniska roller från organisationen inte är inblandade.

I mean it's kind of hard if you're talking about programming or something that is really technical and complex. It might be really difficult to only talk about that and get a good understanding. I've been in so many interviews where as a non-technical person, the candidate has been speaking about their work and how they would approach something and I'm like, because i don't really understand the programming itself, I'm like wow that guy seems to know a lot, that guy seems to be a really good programmer. But when they proceed to the actual technical tests then the team is like: They didn't pass at all. Or that they were struggling with the basics. So you know, some people are really good at talking basically. And especially for me as a non-technical person, I have no means of evaluating if they are actually good without such a test (R5).

R5 nämner vidare att rollspecifika digitala test är ett bra sätt att mer meritokratiskt kunna granska kandidater, tillgodose objektivitet och minska bias i processen. Detta tycker även R3 som menar att istället för att basera bedömningen på tidigare tjänster och utbildning blir det den faktiska förmågan som blir avgörande, och även duktiga individer som exempelvis är självlärd kan då också få möjlighet att visa vad de kan. På samma sätt nämner R3 att rollspecifika digitala test är ett sätt att minska den mänskliga faktorn som kan vara subjektiv

och leda till diskriminering; istället för känsla grundas besluten på data från testerna. R4 delar åsikten att rollspecifika digitala tester möjliggör för duktiga kandidater att utmärka sig extra, och har därför valt att introducera sitt tidigare nämnda test med flera nivåer som samtliga kandidater kan besvara oavsett senioritetsnivå på rollen som ska tillsättas.

Ett scenario R2 nämner där digitala rollspecifika tester blir relevanta, är när en tjänst med mycket specifika krav ska tillsättas. I sådana fall behövs det ett sätt att mäta den specifika kunskapen som krävs. R2 ser dock överlag stora fördelar med verktyg som kan underlätta en annars komplex och omständlig anställningsprocess genom att bidra med en bättre beslutsgrund. Slutligen tar R5 upp en unik aspekt som utgörs av att de underlättar kommunikationen med de sökande från deras sida.

It's kind of easier to then communicate to those people who are not selected because then we have some more objective information, that we can say like in this test you made this solution, and for these reasons we found it to be not the optimal one and, blah blah blah. Whereas we're otherwise just like: Okay we felt like someone was better at doing these things. So it also becomes easier to communicate to the candidates (R5).

4.4.4 Nackdelar

En nackdel som samtliga av respondenterna tar upp är att rollspecifika digitala tester kan göra det svårare att granska hur de sökande kommer fram till deras lösningar och svar. R1 specificerar att det kan påverka förmågan att få en genuin förståelse för individen och hur den resonerar och tänker, vilket upplevs lättare vid fysiska test. R3, R4 och R5 nämner att det vid tekniska tester är viktigt att se hur kandidaten har resonerat och motiverat sina svar, något som kan försvåras av det digitala mediet. R2 nämner att flervalsfrågor inte alls ger samma förståelse och även att man gärna vill se personens omedelbara svar, inte efter att de har haft möjlighet att tänka.

Samtidigt vill man ju se hur personen reagerar, liksom hur han eller hon tänker. Just den här personliga situationen är ju väldigt viktig också. När man ska beskriva situationen man själv har varit i liksom: Hur agerar man? Hur är personen när man intervjuar? Sitter man och tittar ner i backen? Eller vad gör man. Är man med? Det är ju det man försöker få med också (R2).

Respondenterna har även en del mer specifika åsikter. R3 nämner att det är viktigt med det sociala mötet så att de och kandidaten kan få en känsla för varandra, vilket de digitala testerna ej kan ersätta. Det digitala formatet kan enligt R3 också utgöra en nackdel för mindre tekniskt lagda individer, och då alla roller inte kräver att kandidaten är teknisk ska det heller inte vara något som utesluter dem från processen. Därtill nämner R3 även att test kan vara kostsamma vilket gör rekryteringsprocessen dyrare, något som R5 håller med om. R4 tar dessutom upp att man genom att använda externa aktörer låser sig till deras plattformar, vilka de menar skiljer sig från hur arbetet faktiskt ser ut hos dem.

R1 nämner att det finns en risk för att frågorna från testet sprider sig, vilket möjliggör för kandidaterna att förbereda sig redan innan de får ta del av testet. En annan aspekt R1 tar upp är kulturella skillnader, att individer från olika bakgrunder kan ha olika tankesätt vilket påverkar de digitala situationsbaserade omdömetesterna. Därmed menar R1 att det krävs förståelse för de lokala omständigheterna när dessa test utformas. R4 belyser också

orsmoment kring att människor är olika och att teknikutvecklingen sker för snabbt för att digitala rollspecifika tester ska bli en standard. Både R4 och R5 nämner hur de genom att ha mer omfattande test riskerar att tappa kandidater som upplever processen för omständlig. R5 utvecklar resonemanget vidare:

They shouldn't be too long but because if they take you 10 hours to complete then it's just the fact that those people, like they might be in four different recruitment processes at the same time and that actually can be the deal breaker. We didn't get that person because they just didn't want to spend 10 hours on our tests whereas the other company only required like an hour worth of work (R5).

5 Diskussion

I diskussionskapitlet kommer först några tillkännagivande gällande empirin från intervjustudien behandlas. Därefter kommer empirin att ställas i relation till den tidigare introducerade teorin från litteraturstudien som underlag för att besvara forskningsfrågan.

5.1 Tillkännagivanden

Det går från respondenternas svar att notera vissa mönster vad gäller roll och bransch. R1 och R5 som båda innehar HR-roller inom teknikbranschen hade i många fall likartade svar på frågorna. Båda dessa respondenter var dessutom ansvariga för utveckling av rekryteringsprocessen på deras respektive organisation. Detta antas föreligga deras förmåga att reflektera mer utförligt kring vissa frågor, då dessa berör strategiska överväganden de troligen ofta stöter på i samband med deras arbetsroll. R2 samt R4 besitter chefsroller utan direkt koppling till HR, vilket innefattar ett bredare paraply av arbetsuppgifter utöver enbart personalansvar och rekrytering. Denna distansering gick att notera vad vissa frågor gäller, då deras svar ibland stack ut något från vad de respondenter med HR-roller hade att säga. R2 och R4 hade dock relativt olika åsikter gällande vissa frågor, något som eventuellt kan kopplas till att R2 arbetar på en större statlig myndighet och R4 på ett medelstort teknik- och logistikföretag.

Som redogjorts för i metoddelen av denna uppsats är det begränsade urvalet en faktor som påverkar validiteten hos studien (Cassell, 2015). Med enbart fem respondenter drabbas generaliserbarheten onekligen, trots det kvalitativa formatet. Därmed är det svårt att säga i vilken utsträckning empirin kan spegla *arbetsgivares* åsikter om rollspecifika tester, trots att respondenterna ändå kommer från en viss variation av branscher. Empirin och de slutsatser som dras från den bör därmed beaktas med detta i åtanke.

Vad intervjuerna gäller bör nämnas att några svagheter kunde identifieras. För det första upplevdes det att respondenterna ibland svarade mer allmängiltigt kring digitala test när frågan gällde rollspecifika digitala test. Därmed kan det ibland vara svårt att härleda om ett visst svar är applicerbart för rollspecifika digitala tester specifikt, eller om det snarare är en mer generell reflektion.

En annan svaghet utgjordes av att frågorna som var ämnade att fokusera mer specifikt på acceptansfaktorer vid användande av dessa digitala test, sett från arbetsgivarens sida, ibland missförstods. Exempelvis resulterade frågan kring vilka krav de ställer på träffsäkerheten av testerna delvis i svar kring hur väl kandidatens svar på testet överensstämde med det *korrekta testsvaret*. Den egentliga meningen med frågan om träffsäkerhet var vilka krav *de* ställde på den output som genererades av testerna samt deras relevans och värde kopplat till att tillsätta rätt person för rollen. Det vill säga, träffsäkerheten för att skapa värde i rekryteringsprocessen. Även frågan om användningskvalitet i samband med användning av testerna tolkades i vissa fall sett från en kandidats perspektiv, snarare än deras egna perspektiv. Dessa två problem förekom inte under pilotintervjun, och därmed åtgärdades de inte inför övriga intervjuer.

Slutligen bör nämnas att vissa av de spontana följdfrågor som förekom som en del av det semistrukturerade intervjuformatet eventuellt kan ha upplevts vinklade. Exempelvis gjordes

försök att sammanfatta en respondents utlåtande för att bedöma huruvida det var korrekt tolkat. Genom denna sammanfattning upplevdes sedermera att aspekter av hur respondentens svar hade *velat tolkats* av uppsatsens författare sken igenom. Detta kan i sin tur ha påverkat respondentens följande svar.

5.2 Rekryteringsprocessen och dess utfall

5.2.1 Kompetensbaserad rekrytering

Med syfte att identifiera rätt kandidat för tjänsten använder samtliga av respondenterna sig av kompetensbaserad rekrytering vilket av Lindelöw (2016) lyftes fram som en central framgångsfaktor vad gäller träffsäker tillsättning av roller på arbetsplatsen. Likt vad Lindelöw (2016) rekommenderar, utformar samtliga respondenter en initial kravprofil med de kompetenser som kandidaten önskar besitta. Samtliga respondenter förutom R4 använder sedan kravprofilen genomgående under rekryteringen och mäter den vid såväl intervjuer som tester, direkt i linje med hur Lindelöw (2016) beskriver att denna med fördel kan användas. Medan R3 använder kravprofilen för att uppnå fördelar likt skapandet av en enhetlig bild hos organisationen för att se till att de koherent mäter rätt kompetenser samt minskad diskriminering genom att de låter dessa kompetenser vägleda urvalet, menar R4 att kravprofilen spelar en relativt liten roll vid tillsättningen av tjänster hos dem. De fokuserar mindre på de specifika kraven för tjänsten och istället mer på allmän kompetens. Lindelöw (2016) påpekar att det för utformningen av en tillfredsställande kravprofil krävs en relativt tidskrävande analys, det är möjligt att respondenternas upplevda värde av kravprofilen och dess vidare roll är kopplad till hur noggrant denna analys är utförd.

5.2.2 AI-användande

Flera av respondenterna nämner att de i samband med detta har verktyg som nyttjar AI för att identifiera vilka kandidater som matchar kravprofilen, men att dessa verktyg i regel anses vara omogna. R1 nämner exempelvis att endast 5% av de kandidater som hjälpmedlet föreslog var lämpliga att gå vidare med. Majoriteten av respondenterna menar dock att när denna teknologi har blivit mer träffsäker kommer den bli ett värdefullt tillskott i rekryteringsprocessen, vilket stämmer väl med vad TAM3 säger gällande att outputkvaliteten behöver generera värde för användaren (Venkatesh & Bala, 2008). En undersökning av Horodyski (2023) visar samtidigt att AI-verktygen redan nu av många arbetsgivare anses kunna förbättra effektiviteten i ansökningsprocessen genom att exempelvis automatisera manuella uppgifter likt granskande av CVn. Dock visar samma undersökning att AI-teknologi saknar nyans och mänsklig bedömningsförmåga, samt har svårighet att korrekt tolka text (Horodyski, 2023). Det är möjligt att det är dessa aspekter respondenterna i denna studie syftar på när de menar att teknologin är omogen. Dessutom nämner R3 en annan risk med AI-screening som utgörs av teknologisk bias. Medan kandidater med högre förståelse för teknologin kan anpassa sina CVn efter annonsen för att klara AI-granskningen, drabbas mindre teknologiskt lagda, potentiellt relevanta kandidater som inte anpassar sina CVn. Med andra ord bör användandet av AI-verktyg övervägas noggrant, och med medvetande om de potentiella nackdelarna så att dessa kan bemötas.

5.2.3 Verktyg

Något som framkom i studien var det relativt vidspridda användandet av verktyg ämnade att assistera genom hela rekryteringen, så kallade rekryteringsplattformar. R2, R3 samt R5 nämner alla att det används plattformar där bland annat kravprofilen går att utforma och/eller integrera för vägledning genom rekryteringsprocessen. Exempelvis har R2 nämnt att de i denna plattform kan skapa frågor anpassade efter kravprofilen som agerar första urval i ansökningsprocessen. R5 berättar vidare hur dessa plattformar är värdefulla tillägg vad gäller att effektivisera deras dagliga arbete och ge stöd i rekryteringsprocessen. Detta stämmer väl överens med vad TAM3 säger om träffsäkerhet som en aspekt av användaracceptans; att individer som använder sig av teknologin behöver känna att den är direkt användbar och hjälpsam vad gäller att stödja uppgifter som är relevanta för deras arbete (Venkatesh & Bala, 2008). Från detta kan härledas att arbetsgivare verkar se en nytta i att integrera kravbilden för tjänsten som en del av en digital plattform, när det går att motivera genom dess träffsäkerhet för arbetsuppgiften.

Det går överlag att notera ett vidspritt användande av digitala hjälpmedel för att underlätta rekryteringsprocessen: samtliga respondenter använder externa hemsidor för att annonsera tjänster och rekryteringsplattformar som ger stöd och underlättar administrationen. Dessutom använder flera av respondenterna system för att hantera och distribuera de digitala tester som används idag. Detta användande bör därmed ha gett organisationerna en familjaritet med likartade system vilket således bör minska ångesten de känner kring användandet av digitala tester. Detta är en aspekt som berörs i TAM3 där användarens ångest att använda digitala system annars nämns som en risk för att uppnå god användningskvalitet och acceptans av systemet (Venkatesh & Bala, 2008).

5.2.4 Datadriven rekrytering

R1 påpekar dock att det trots en väldefinierad kravbild ändå sker felrekryteringar. En aspekt värd att begrunda är om den data som utvinns i rekryteringsprocessen i sådana fall är tillräcklig för att fatta välgrundade beslut i relation till kravprofilen, då detta nämns som en viktig aspekt av Lindelöw (2016). Radha Krishna Murthy et al. (2023) påpekar att organisationer bör prioritera datadrivna beslut för att undvika partiskhet och bias i rekryteringen, vilka annars kan leda till en bristande beslutgrund och felaktig tillsättning av rollen. Både R3 och R5 nämner vikten av detta i sina intervjuer, där de för resonemang kring riskerna av felaktiga rekryteringsbeslut som beror på rekryterarens magkänsla istället för att baseras på data, och hur detta är en stor risk för tillsättningen. R3 nämner vidare en önskan att kunna samla in fler relevanta datapunkter i rekryteringsprocessen för att skapa en bättre beslutgrund. Detta är i direkt linje med Radha Krishna Murthy et al.s (2023) fynd gällande hur evidensbaserat beslutfattande baserat på data hjälper organisationer att identifiera de mest lämpliga kandidaterna för rollen och införliva en träffsäker rekrytering.

5.3 Digitala tester

5.3.1 Användande

En viktig källa för beslutsgrundande data utöver utförliga kravprofiler är enligt Radha Krishna Murthy et al. (2023) användningen av lämplighetsbedömningar och tester. Det digitala mediet har dessutom förenklat användandet av kompetenstester för företag och därmed kunnat effektivisera behandlingen och utvärderingen av kandidater under rekryteringsprocessen (Korn et al., 2018; Woods et al., 2019). Samtliga av respondenterna, med undantag för R2, nämner att de idag använder sig av någon form av digitala tester som en del av deras rekryteringsprocess. Mer allmänna psykometriska tester används delvis av R3 och R4, men med på drastiskt olika sätt. R3 tillämpar dessa tester senare i anställningsprocessen, vid tillsättning av mer komplexa specialistroller. R4, å andra sidan, tillämpar psykometriska digitala tester som ett initialt urval vid tillsättning av juniora roller med många sökanden, i linje med vad Woods et al. (2019) beskriver som deras typiska användningsområde. För mer seniora roller tillämpar R4 främst tekniska tester, ett tillvägagångssätt som nyttjas även av R1 och R5.

5.3.2 Fördelar

Samtliga respondenter i studien poängterade värdet i den beslutsgrundande data som digitala test genererar, likt vad Radha Krishna Murthy et al. (2023) underströk. R1 påpekar att de ser en relevant aspekt med initiala psykometriska tester i och med att de skulle ge en basförståelse för kandidaterna, samt särskilja kandidater med liknande bakgrund. R1 menar att de med denna data skulle få en mer utförlig beslutsgrund för vilka kandidater de bör gå vidare med i processen. Även R4, som aktivt nyttjar dessa digitala psykometriska tester, hävdar att den data som utvinns i många fall är tillförlitlig. Detta har för R4 visat sig stämma vad gäller att hitta rätt kandidat för tjänsten, men även i de fall där felrekryteringar har skett har det i vissa fall gått att koppla till deras initiala testresultat. R3 och R5 nämner vidare testernas värde i att mäta kravprofilen på ett objektiva och enhetligt sätt, vilket poängteras av Lindelöw (2016) som essentiella faktorer för att uppnå kompetensbaserad rekrytering där bäst lämpade person tillsätts.

5.3.3 Nackdelar

R3 uttrycker sedermera en problematik i att dessa tester skulle kräva tid av organisationen för kringarbete. I TAM3 kan urskiljas att systemets objektiva användbarhet vad gäller den ansträngning som krävs för att utföra arbetsuppgiften är en viktig aspekt av användningskvaliteten (Venkatesh & Bala, 2008). Om kringarbetet med de digitala testerna då kräver signifikant ansträngning utgör det en faktor som kan sänka användningskvaliteten. R1 nämner att en nackdel med de psykometriska testerna är att de har en tendens att vara lättare för något av könen att besvara. Demografiska faktorer har även enligt tidigare forskning visat sig spela en roll vad gäller resultat på exempelvis kognitiva tester, därför föreslås att dessa kompletteras med exempelvis personlighetstester och mer rollspecifika tester för att garantera en meritokratisk och träffsäker tillsättning av tjänsten (Ployhart & Holz, 2008; Leutner et al., 2023). R3 och R5 nämnde båda hur personlighetstester också har en svaghet i att de inte alltid speglar den faktiska individen och att mänskligt beteende är svårt att förutsäga. Detta är en svaghet som även nämns av Remaida et al. (2019) som fann att validiteten av data från

personlighetstest påverkas av det faktum att individen bedömer sig själv, och dessutom kanske inte svarar sanningsenligt.

Den vanligast förekommande nackdelen var risken att överanvända digitala tester. R3, R4 och R5 nämnde att de då riskerade att anställningsprocessen skulle bli för opersonlig och att kandidater ser det som en barriär och tappar intresse för tjänsten, speciellt vad mer seniora profiler gäller då de ofta kan vara mer kräsna. Detta är inte en aspekt som den tidigare forskningen har identifierat *direkt*, men ett möjligt sätt att besvara detta på skulle vara genom att inkludera mer spelifierade element i testerna. R1 nämner att tester som inkluderar dessa känns mindre som något som man måste göra och mer som en kul aktivitet att testa på. Georgiou et al. (2019) fann i linje med detta att spelifierade element kan bidra till ökad inlevelse och engagemang hos kandidaterna, men även signalera att organisationen är teknologiskt mogen vilket kan göra den mer attraktiv för kandidater. Dessutom kunde test med spelifierade element användas för att läsa av personlighetsdrag på ett mer indirekt sätt än vid personlighetstest, vilket gav ett mer träffsäkert resultat som inte behövde förlita sig på självrapporterade värden (Georgiou et al., 2019).

5.3.4 Utvecklingsmöjligheter

Från intervjuerna kan konstateras att det finns ett stort intresse för digitala tester och den beslutsgrundande data de bidrar med, eftersom samtliga respondenter belyser dess värde. Detta ligger åter i linje med vad TAM3 föreslår gällande träffsäkerhet: Teknologin känns användbar med tydlig relevans för arbetet, dess outputkvalitet är hög samt genererar värde för användaren och detta går att härleda specifikt till användandet av de digitala testerna (Venkatesh & Bala, 2008). Även R2 som inte använder någon form av digitala tester, förutom en självskattande *hygiencheck* mot kravprofilen, nämner att de också är på väg att implementera tester i deras rekryteringsprocess. Samtidigt fann Hogan et al. (2007) att det krävs en bredare förståelse av kompetenser och personlighetsdrag för att få en tillfredsställande mätning av kraven för den specifika tjänsten. R4 nämner i linje med detta att psykometriska tester endast kan ses som en indikation, och inte kan utgöra hela beslutsgrunden, något även R5 belyser; att de bara utgör en delmängd av den data som krävs för en träffsäker rekrytering.

5.4 Rollspecifika tester

5.4.1 Användande

Rollspecifika tester är tester som ämnar att utvärdera specifika förmågor kopplade till tjänsten som ska tillsättas, och därmed ge en mer nyanserad förståelse av kandidatens lämplighet (Lievens & Sackett, 2012). R1, R4 samt R5 använde sig av digitala rollspecifika tester i deras anställningsprocess, men då av teknisk karaktär. Likt vad Fort et al. (2017) kommit fram till föredrar mer digitalt mogna organisationer test som i högre grad mäter hårda, tekniska kompetenser, medan mindre digitalt mogna organisationer föredrar mjukare, mer personlighetsbaserade tester. Detta kan således noteras som en förklaring bakom varför de tre respondenter som är aktiva inom teknologibranschen valt att tillämpa denna typ av test, då de kan antas ha en högre digital mognad. Vad gällde situationsbaserade omdömetest använde sig även där tre av fem respondenter av dessa, men alla tre utförde dessa under fysiska intervjuer

och ej digitalt. Däremot tror samtliga respondenter förutom R4 att digitala rollspecifika test kommer användas allt mer i takt med vidare digitalisering och globalisering, vilket ligger i linje med Black och van Esch (2020) observationer där allt mer sofistikerade digitala hjälpmedel över tiden introducerats för att effektivisera rekryteringsprocessen.

Av de respondenter som använde sig av digitala tekniska test var det endast R4 som använde dessa som ett initialt verktyg i ansökningsprocessen, däremot används även senare under rekryteringsprocessen mer avancerade digitala tekniska test. R1 samt R5 använder dem först när kandidaten har gått igenom en initial screening samt *kulturell* intervju. Då dessa test enligt dem kräver mer arbete av såväl dem som för kandidaten vill de först veta att kandidaten skulle vara relevant för tjänsten innan testet ges ut. Även R3 som ej har implementerat dessa test i deras process påpekar att de endast skulle använda dem i slutskedet av anställningsprocessen, för att agera som en extra datapunkt att använda för beslutfattande mellan de sista kandidaterna. Överlag verkar det som att respondenterna upplever att tekniska test lämpar sig bättre att applicera senare under processen när endast ett fåtal kandidater kvarstår som intressanta då de upplever deras användande relativt omständligt för såväl dem och kandidaterna. Detta ligger i linje med tidigare forskning utförd av Ryan och Ployhart (2014) där de fann att utveckling, administration och utvärdering av dessa tester kan vara en avskräckande faktor för organisationer i och med resurserna som krävs för detta. I dessa fall fann de att organisationer var mer benägna att använda sig av enklare, standardiserade test trots att de uppvisade begränsningar vad gäller att fånga de specifika kompetenser som kan vara relevanta för rollen (Ryan & Ployhart, 2014). Detta kan till viss del förklara varför samtliga av respondenterna använder sig av, eller planerar att implementera digitala psykometriska tester, men använder sig av rollspecifika tester i mer begränsad utsträckning.

Majoriteten av respondenterna nämner också att feedback är en viktig del av processen, och R3 påpekar vikten av att den sökande ges utförlig, värdefull återkoppling av dess resultat på testerna. Detta ligger i linje med Mirmotahari et al. (2019) fynd att den som utfört testet, genom feedback, ges bättre förståelse för testets utfall vilket därmed stärker dess förtroende för bedömningen. Mirmotahari et al. (2019) kunde dock i deras studie uppnå likartad effekt genom automatiserad feedback, något som möjliggörs av det digitala formatet. Detta ses som relevant då det skulle minska arbetsbördan som respondenterna nämner, och därmed enligt TAM3 öka användningskvaliteten för dessa tekniska test genom minska den ansträngning som krävs för att utföra dem, utöver den redan etablerade nyttan sett till relevans för arbetsuppgiften (Venkatesh & Bala, 2008).

5.4.2 Acceptansfaktorer

När respondenterna tillfrågades vilka krav de ställde på rollspecifika digitala tester kunde två av dessa tydligt identifieras. Den första var kravet på specificitet. Samtliga respondenter uttryckte att specificitet utgör en central faktor för huruvida testerna anses vara av värde: det behöver finnas en direkt koppling mellan innehållet i testet och rollen som ska tillsättas. Detta ligger i direkt linje med vad Woods et al. (2019) kom fram till, att desto mer det situationsbaserade omdömetestet speglar det verkliga scenariot, desto mer ökar validiteten av resultatet och desto mer träffsäker blir rekryteringen. R4 och R5 nämner att test behöver finnas för hela spektrumet av roller och senioritet, då kravprofiler varierar avsevärt. R2 önskar således att systemet som används för att hantera dessa tester ska vara flexibelt nog att hantera denna selektion. R4 nämner, kopplat till detta, att de genom användandet av externa aktörer binder sig till deras plattformar, vilket de upplever drabbar specificiteten hos testerna.

Det andra kravet poängterades av samtliga respondenter förutom R4: Outputen som dessa test genererar måste vara relevant och gå att tolka även om de själva inte besitter djup teknisk eller domänspecifik kunskap. Både R5 och R2 nämner att de önskar att systemet som hanterar testerna ska kunna assistera med bedömningen av resultatet, genom att exempelvis visa vad som utgör ett bra svar och vilka aspekter som gör svaret bra. Annars menar flera av respondenterna att det skulle krävas utbildning för att tillgodose att svaret kan värderas och tolkas korrekt. Detta påpekas av Ryan och Ployhart (2014) som en nackdel med rollspecifika tester, då deras komplexitet kräver en viss expertis och utbildning för att kunna tolkas och utvärderas korrekt. Samtidigt fann de att testsystemens design kan möjliggöra enklare tolkning och värdering, i linje med vad R5 och R2 nämnde som önskad funktionalitet (Ryan & Ployhart, 2014).

Båda av dessa krav stämmer väl överens med vad TAM3 föreslår gällande användningskvalitet: att användarens tillit till sin förmåga att utföra specifika uppgifter med hjälp av det nya systemet måste infrias (Venkatesh & Bala, 2008). Dessutom kan noteras tydliga kopplingar till andra aspekter av TAM3, exempelvis att systemet ska generera output som lever upp till användarens förväntan på värde och kvalitet samt anses direkt relevant i att stödja deras arbete (Venkatesh & Bala, 2008). R5 nämner fler krav de anser är relevanta: enkel distributionsprocess till kandidater och uppföljning med tydliga datapunkter för att kunna utvärdera testernas prediktiva förmåga. Dessa aspekter faller tydligt under två andra punkter i TAM3: att användare behöver se en direkt koppling mellan förbättrad arbetsprestation och användandet av den nya teknologin specifikt, samt systemets objektiva användbarhet vad gäller den ansträngning som krävs för att utföra arbetsuppgiften (Venkatesh & Bala, 2008). Samtliga krav som respondenterna ställer på rollspecifika digitala tester kan alltså härledas till vad TAM3 föreslår som aspekter av användaracceptans.

5.4.3 Fördelar

Vad fördelar med dessa test gäller nämner flera av respondenterna att situationsbaserade omdömetest ställt mot psykometriska tester kan ge en bättre uppfattning av hur kandidaten kommer att agera på arbetsplatsen, och därmed generera mer värdefull data för beslutsfattande. Detta stämmer överens med tidigare forskning som konstaterat att situationsbaserade omdömetest kan bedöma relevant domänkunskap och specifika förmågor för rollen som ska tillsättas, vilket bidrar med data som förenklar selektionsprocessen (Georgiou et al., 2019; Lievens & Sackett, 2012). Samtidigt menar Lievens och Sackett (2012) att situationsbaserade omdömetest inte nödvändigtvis bör nyttjas i isolation, utan uppnår bäst prediktiv förmåga när de kompletteras av kognitiva test. Tekniska test presenterar enligt R3 och R5 fördelar vad gäller att granska kandidaters tekniska kompetens utan att de själv behöver ha en djup förståelse för ämnet. Dessutom nämner R1 att de möjliggör för tekniska intervjuer att fokusera på tankeprocesser och resonemang istället för själva lösningsmomentet, en aspekt som stämmer överens med vad som framkom i en studie av Ford et al. (2017) där företag såg ett stort värde i att kandidater kunde formulera sin tankeprocess under tekniska intervjuer.

Majoriteten av respondenterna tog upp den meritokratiska aspekten av rollspecifika tester som en fördel. Genom att använda sig av data från dessa test som beslutgrund menar R3 och R5 att de kan tillgodose objektivitet och minska bias och diskriminering i rekryteringsprocessen. Detta instämmer med vad Ployhart och Holz (2008) kom fram till i deras studie; att användandet av tester som beslutgrund resulterade i minskad diskriminering på grund av aspekter som etnicitet och könstillhörighet och en större demografisk mångfald kunde ta sig

vidare i rekryteringsprocessen. R4 belyser också vikten av meritokratisk tillsättning av roller och använder exempelvis ett digitalt tekniskt test med flera nivåer med ökad komplexitet. Juniora kandidater förväntas exempelvis klara av nivå 1, medan en kandidat för en senior roll kanske förväntas klara av nivå 3. Däremot ges alla kandidater tillgång till hela testet vilket möjliggör för en kompetent kandidat att särskilja sig genom att klara av en högre nivå än förväntat och därmed låta data från testet utgöra beslutgrund för rekryteringen. Denna objektiva data från testen kan enligt R5 även användas i kommunikationen med kandidaterna för att motivera deras val gällande tillsättningen av tjänsten.

5.4.4 Nackdelar

Att se hur en kandidat resonerar när de möts av en fråga upplever respondenterna som en väldigt viktig del av att få genuin förståelse för kandidaten. En nackdel med rollspecifika digitala tester, som identifieras av samtliga respondenter, är därmed att de riskerar att göra det svårare att granska en kandidats tankeprocess gentemot dess fysiska motsvarigheter. R2 och R3 nämner därför att de enbart ser att dessa digitala test kan komplettera de fysiska. R3 nämner vidare att det sociala mötet i sig har ett värde för att ge en känsla för kandidaten, detta kontrasterar dock mot den tidigare nämnda önskan att utesluta den mänskliga faktorn och låta data utgöra beslutsgrunden. Avsaknaden av det fysiska mötet är en nackdel från intervjuerna som inte behandlas av litteraturen i större utsträckning. R2 nämner sedermera att en del av problematiken är att de vill se kandidatens omedelbara svar på en fråga, inte efter att de haft betänketid. Lindelöw (2016) nämner hur kandidater i digitala logiktest ofta ges en begränsad tidsram för att lösa problemet, något som då förslagsvis skulle kunna tillämpas även för svaren i rollspecifika test för att till viss del kunna lösa denna problematik.

Flera av respondenterna nämner att inkluderingen av dessa tester gör rekryteringsprocessen mer omständlig och dyrare för dem. Samtidigt bör det enligt Lindelöw (2016) beaktas att det balanserat mot kostnaden av en felrekrytering, i såväl tid som pengar, ändå lönar sig att lägga de initiala resurserna som analysen kräver. Då samtliga respondenter ändå belyser värdet i den beslutsgrundande data som testerna genererar anses detta stämma. Sedan nämner respondenterna en del mer specifika nackdelar. R3 påpekar att det digitala formatet på testerna kan utgöra en nackdel för mindre tekniskt lagda individer, och då alla roller inte kräver att kandidaten är teknisk ska det heller inte vara något som utesluter dem från rekryteringsprocessen. Tidigare forskning pekar också ut denna svaghet och har visat att digital kännedom, ålder och familjaritet med testformatet är faktorer som påverkar en kandidats prestation, vilket innebär att lämpliga kandidater riskerar att bli förbisedda (Woods et al., 2019). Däremot framhäver en studie av Llorens (2011) att organisationer som vill attrahera digitalt begåvad talang också bör använda sig av digitala verktyg för rekrytering då detta tilltalar den demografin. R1 påpekar en annan nackdel i att kulturella skillnader påverkar värdet av de digitala situationsbaserade omdömetesterna, då individer från olika bakgrunder kan ha olika tankesätt. Därmed menar R1 att testen behöver anpassas för den kontext rollerna ska tillsättas inom. Detta följer ytterligare en gång Wood et al. (2019) resonemang att testets värde är i direkt relation till hur väl det speglar den framtida rollen.

En faktor som poängteras i litteraturen men som inte tas upp av respondenterna är testångest. Enligt Leutner et al. (2023) uppvisar kandidater med testångest sämre resultat, vilket påverkar deras möjlighet till anställning i de fall dessa tester används. Varför respondenterna utelämnat detta kan eventuellt ha att göra med att det främst påverkar kandidaterna och inte de som arbetsgivare. Dock riskeras genom detta att en lämplig kandidat med testångest gås miste om. En faktor som, å andra sidan, berörs av respondenterna men ej i litteraturen är risken för

spridning av testet, vilket enligt R1 skulle medföra att kandidater kan förbereda sig inför testet. Detta skulle kraftigt påverka testets värde som relevant data för beslutsfattande och därmed, enligt vad TAM3 föreslår kopplat till värdet av outputkvaliteten, sänka användaracceptansen för dessa test (Venkatesh & Bala, 2008).

R1 nämner ytterligare en nackdel i att testerna inte ger en helhetsbild av kandidaten om de tolkas ensidigt av en rekryterare och även R5 och R2 påpekade, som tidigare nämnt, att de önskade att systemet som hanterar testerna ska kunna assistera med bedömningen av resultatet. Enligt Horodyski (2023) kan AI-verktyg förbättra både kvaliteten och objektiviteten i bedömning och assistera med att identifiera den mest lämpliga kandidaten för rollen, och bör således kunna erbjuda assistans i denna situation. Däremot menar R4, som idag använder tester där AI assisterar med bedömningen, att de tvivlar på hur väl detta fungerar i praktiken. Även R5 uttrycker en problematik med avsaknad av vetskap kring hur verktygen fattar sina beslut, hur deras värderingar ser ut och vilka algoritmer de är baserade på. I tidigare nämnda studie av Horodyski (2023) framkommer också att det finns en risk med att AI-verktyg kan använda partisk eller icke-inklusiv data för att utforma algoritmer, vilket då kan leda till felaktiga resultat och bristande tillförlitlighet. Således är respondenternas tvivel inte helt ogrundade. Lavanchy et al. (2023) belyser också denna problematik gällande AI-verktyg, men att detta kan mildras genom transparens gällande hur algoritmen och verktygen fungerar och vad de baserar sina beslut på.

6 Slutsats

Denna uppsats ämnade undersöka arbetsgivares attityder till rollspecifika digitala tester och hur de kan bidra till en datadriven och träffsäker tillsättning av tjänster. Detta gjordes genom att intervjua representanter från fem olika organisationer om hur deras rekryteringsprocess ser ut idag, hur de identifierar rätt kandidat, hur de ser på tester i digitalt format, hur de ser på rollspecifika tester samt vilka krav de ställer på dessa.

I studien kunde det konstateras att organisationer i hög grad tillämpar kompetensbaserad rekrytering med utgång i en tydlig kravprofil för tjänsten de önskar tillsätta. Resten av rekryteringsprocessen gick i regel ut på att samla in relevant och värdefull data för att kunna mäta hur väl kandidaterna matchade den önskade profilen, i syfte att identifiera den bäst lämpade kandidaten. Som hjälpmedel för att samla in denna data använde de flesta organisationer en blandning av fysiska intervjuer och digitala test av olika slag.

För både digitala test i allmänhet och rollspecifika test visade det sig att deras bidrag i rekryteringsprocessen var starkt kopplat till kvaliteten, värdet och relevansen av den data som genererades, i linje med vad som föreslogs i TAM3. Studien kunde vidare visa att tillämpning av ett visst test i isolation inte sågs som gynnsamt, då datan i sådana fall ansågs otillräcklig för att utgöra beslutsgrund för beslutsfattande. Inte heller kunde digitala test ses som ersättning för mer traditionella bedömningsmetoder. Istället kunde största nytta med testen ses när flera av dem användes tillsammans, eller när de kompletterade fysiska intervjuer. I direkt relation till detta kunde också den största risken identifieras: överanvändning av tester.

Det framkom i studien att organisationer överlag visar på en ovilja att implementera mer omfattande tester i ett tidigt skede av rekryteringsprocessen, tillika vill de undvika att överanvända tester. Trots fördelar med att underlätta deras selektionsprocess genom mer utförlig data, skulle detta leda till för stor belastning för såväl kandidat som för dem själva. Detta illustrerar en tydlig avvägning mellan värdet av data och ansträngning som ett resultat av överanvändning av digitala tester.

Det identifieras även i studien ett spelrum för AI-hjälpmiddel vad gäller utvärdering av tester, men konsensus är att teknologin är för omogen för att användas i någon vidare omfattning. Då organisationer i större utsträckning använder sig av rekryteringsplattformar där kravprofilen finns integrerad, skulle en intressant möjlighet vara att integrera även de digitala testerna i denna. Därmed kan verktyg och data konsolideras till ett system och därmed förenkla användandet.

Det framkom att de digitala rollspecifika testerna överlag sågs som ett positivt tillskott i rekryteringsprocessen, vilket till stor del kunde härledas till deras förmåga att generera mer värdefull, specifik och meritokratisk data för beslutsfattande. Genom detta ansågs de kunna minska bias och diskriminering i processen och därmed bättre identifiera den mest lämpade kandidaten. På de rollspecifika testerna visade det sig att organisationer ställer främst två krav: de ska ha en direkt koppling till rollen och de ska generera relevant output som går att tolka trots egen avsaknad av djup teknisk eller domänspecifik kunskap.

Arbetsgivarna i studien verkar med andra ord se rollspecifika digitala tester som en värdefull, komplementär datakälla för att skapa en mer nyanserad beslutsgrund, som ett steg i att identifiera rätt kandidat för tjänsten.

6.1 Vidare forskning

Under studiens gång noterades en avsaknad av forskning även vad gäller kandidaternas *attityd* mot digitala tester, vilket skulle komplettera fynden identifierade i denna uppsats.

Tillsammans skulle en helhetsförståelse kring vilka aspekter som är relevanta vid användning av digitala tester kunna utformas, vilket mer utförligt skulle kunna förklara deras roll i rekryteringsprocessen. På grund av studiens begränsade omfattning skulle det även vara intressant att se en mer omfattande granskning som exempelvis undersöker om de fynd som noterades i Sverige och Finland även stämmer överens med andra länder. Det skulle även vara intressant att se en mer djupgående framtida studie gällande hur AI kan användas för att utvärdera digitala test, då detta i denna studie noterades som ett område där ytterligare värde kan adderas när teknologin har mognat.

7 Användande av AI

I denna uppsats har generativt AI nyttjats på flertalet sätt, främst av dessa är dess användning för att förbättra språkbruket och strukturen av texten. För detta har ChatGPT nyttjats med prompten “Du är AkademisktSkrivandeGPT och ska hjälpa mig med att förbättra språket i min kandidatuppsats inom ämnet informatik. Jag vill att du ska föreslå hur struktur, grammatik, skiljetecken och följd i följande textstycken kan förbättras. Innehållet ska bevaras men framföras på ett mer akademiskt sätt. Det första stycket är: X”. Detta har ej gjorts för hela uppsatsen, utan endast för textstycken där språkbruket ansågs vara bristande. Däremot förekom dessa textstycken i samtliga delar av uppsatsen.

Ett annat område som ChatGPT har använts för är kreativ vägledning vad gäller relevanta områden att inkludera i den teoretiska bakgrunden i relation till forskningsfrågan och syftet. Tillika har ChatGPT använts för att utvärdera den teori och ramverk som har inkluderats för att besvara forskningsfrågan. Dock behövde specificeras att modellen ska vara kritisk mot innehållet, då den annars har en tendens att vara överväldigande positiv.

Utöver dess roll som kreativ vägledning önskar författarna poängtera att inget nytt innehåll har genererats direkt från ChatGPT, utan modellen har enbart använts för feedback på redan producerat material i uppsatsen.

Det andra AI-baserade verktyget som har använts är Whisper. Detta verktyg har använts för att lokalt generera en initial transkription av de intervjuer som utförts och därmed underlätta transkriberingsprocessen. Denna initiala transkription har sedan manuellt korrigerats för att åtgärda de feltolkningar som förekom och tillgodose att transkriptionen korrekt reflekterar intervjun.

Referenser

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3, pp. 133-141.
- Black, J.S. & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*, vol. 63, no. 2, pp. 215–226, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>
- Bradley, A., Beevers-Cowling, F., Norton, C., Hill, C., Pelopida, B. & Quigley, M. (2021). Falling at the First Hurdle: Undergraduate Students' Readiness to Navigate the Graduate Recruitment Process. *Studies in Higher Education*, vol. 46, no. 9, pp. 1827–1838, <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1709164>
- Branine, M. (2008). Graduate recruitment and selection in the UK : A study of the recent changes in methods and expectations. *Career Development International*, vol. 13, no. 6, pp. 497–513, <https://doi.org/10.1108/13620430810901660>
- Cassell, C. (2015). Conducting Research Interviews for Business and Management Students. London: SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781529716726>
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, vol. 13 no. 3, pp. 319–335, <https://doi.org/10.2307/249008>
- Ford, D., Barik, T., Rand-Pickett, L & Parnin, C. (2017). The Tech-Talk Balance: What Technical Interviewers Expect from Technical Candidates, *2017 IEEE/ACM 10th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*, pp. 43–48, <https://doi.org/10.1109/CHASE.2017.8>
- Georgiou, K., Gouras, A. & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection & Assessment*, vol. 27, no. 2, pp. 91–103, <https://doi.org/10.1111/ijisa.12240>
- Hogan, J., Barrett, P. & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92 no. 5, pp. 1270–1285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1270>
- Horodyski, P. (2023) Recruiter's perception of artificial intelligence (AI)-based tools in recruitment. *Computers in Human Behavior Reports*, vol. 10, <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100298>
- Korn, O., Brenner, F., Börsig, J., Lalli, F., Mattmüller, M. & Müller, A. (2018). Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human

- Resources, [e-book] Cham: Springer International Publishing, https://link-springer-com.ludwig.lub.lu.se/chapter/10.1007/978-3-319-60486-2_4
- Jacobsen, D.I. & Hellström, C. (2002). Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lavanchy, M., Reichert, P., Narayanan, J. & Savani, K. (2023). Applicants' Fairness Perceptions of Algorithm-Driven Hiring Procedures, *Journal of Business Ethics*, vol. 188, no. 1, pp. 125–150, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05320-w>
- Leutner, F., Brink, S., Bitsakis, T. & Codreanu, S-C. (2023). Game based assessments of cognitive ability in recruitment: Validity, fairness and test-taking experience. *Frontiers in Psychology*, vol. 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942662>
- Lievens, F. & Sackett, P. R. (2012). The validity of interpersonal skills assessment via situational judgment tests for predicting academic success and job performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, no. 2, pp. 460–468, <https://doi.org/10.1037/a0025741>
- Lindelöw, M. (2016). Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden, 2nd ed, Stockholm: Natur och Kultur.
- Llorens, J.J. (2011). A model of public sector e-recruitment adoption in a time of hyper technological change. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 31, no. 4, pp. 410-423, <https://doi.org/10.1177/0734371X11421498>
- Mirmotahari, O., Berg, Y., Gjessing, S., Fremstad, E. & Damsa, C. (2019). A Case-Study of Automated Feedback Assessment, *2019 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, pp. 1190–1197, <https://doi.org/10.1109/EDUCON.2019.8725249>
- Oates, B. J., Griffiths, M. & McLean, R. (2022). *Researching Information Systems and Computing*, 2nd ed, Thousand Oaks: SAGE.
- Ployhart, R.E. & Holtz, B.C. (2008). The Diversity–Validity Dilemma: Strategies for Reducing Racioethnic and Sex Subgroup Differences and Adverse Impact in Selection. *Personnel Psychology*, vol. 61, no. 1, pp. 153–172, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00109.x>
- Radha Krishna Murthy, G., Buhukya, S., Dhyani, A., Prusty, A., Mukhtar, S. & Lourens, M. (2023). Data-Driven Approaches for Statistical Analysis in Human Resource Management: A Comprehensive Review and Future Directions, *2023 3rd International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE)*, pp. 888–893, <https://doi.org/10.1109/ICACITE57410.2023.10182382>
- Remaida, A., Moumen, A., El Bouzekri El Idrissi, Y., Abdellaoui, B. & Harraki, Y. (2021). The use of personality tests as a pre-employment tool: A comparative study. *SHS Web of Conferences*, vol. 119, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111905007>

- Ryan, A.M. & Ployhart, R.E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, vol. 65, no. 1, pp. 693–717, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- Samsa, G. (2020). Using Coding Interviews as an Organizational and Evaluative Framework for a Graduate Course in Programming. *Journal of Curriculum and Teaching*, vol. 9 no.3, pp. 107–140, <https://doi.org/10.5430/jct.v9n3p107>
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, vol. 124 no. 2, pp. 262-274, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- ThriveMap. (2019). Dreams v Reality: How well does recruitment today reflect job requirements and company culture? [pdf], <https://thrivemap.io/wp-content/uploads/2022/04/ThriveMap-White-Paper-Research.pdf>
- TRR Trygghetsrådet. (2023). TRR-barometern [pdf], <https://www.trr.se/aktuellt/7-av-10-far-genomga-tester-vid-rekrytering/>
- Van Teijlingen, E. & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social research update*, vol. 35, pp. 1-4.
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, vol. 39, no. 2, pp. 273-315, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh, V. & Davis, F.D. (2000) A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, vol. 46 no. 2, pp. 186–204.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*, [e-book]. 3rd edn, McGraw-Hill Education, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lund/reader.action?docID=1220260>
- Woods, S.A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A.C. & Anderson, N.R. (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*, vol. 29, no. 1, pp. 64-77, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>