



**Psykologiska testers roll i chefsrekrytering:
En kvalitativ intervjustudie av åtta
rekryterare från olika rekryteringsföretag.**

Jonathan Lundin & Claes Bergenholtz

C-uppsats i psykologi
15 hp
Personalprogrammet

LEXP12 - Vårterminen 2015

Handledare:
Lars Ishäll

Examinator:
Roland S Persson

Abstract

I detta examensarbete på kandidatnivå är huvudsyftet att undersöka psykologiska testers praktiska användning och vilken roll de har vid urvalet i chefsrekryteringsprocesser. Som delsyfte undersöks även de olika stegen i dessa processer. En kvalitativ undersökning med en abduktiv ansats har genomförts, där åtta rekryterare från olika rekryteringsföretag har intervjuats med fokus på dessa syften. Intervjuerna var semistrukturerade, och samtliga intervjuer spelades in och transkriberades, för att sedan analyseras med Constant Comparative Method. Resultatet visade att rekryterarna har en relativt samstämmig bild av den praktiska användningen av psykologiska tester, samt den roll dessa spelar i en chefsrekryteringsprocess. Även de olika stegen i dessa processer följer samma struktur. Rekryterarna i denna studie använder psykologiska tester som ett komplement för att skapa sig en helhetsbild, och är överens om att testresultat inte har en avgörande betydelse för valet av slutkandidat.

Sökord: Psykologi, Psykologiska tester, Chefsrekrytering, Personlighetstester, Faking, Rekrytering, Urval.

Inledning

Människor uppfattar och tar sig an uppgifter, möjligheter och konflikter på olika sätt. Dessa skillnader mellan personer beror på variationer i personlighetsdrag. Vi observerar dessa och skapar ursäkter och förklaringar genom antagandet om att det finns stabila personlighetsdrag. Vi försöker förstå beteende både hos oss själva och andra genom dessa (Gustavsson, Jönsson, Linder *et al.*, 2003).

Ett objektiva sätt att mäta personlighet är genom användning av personlighetstester. Kahlke och Schmidt (2002) menar att personlighetstester är ett vanligt förekommande bedömningsinstrument i arbetslivet. De visar att enligt en inventering från 1999 använder cirka 70 procent av de danska företag som undersöktes arbetspsykologiska tester som urvalsmetod. Rothstein och Goffin (2006) hänvisar till en undersökning som kom fram till att alla de 100 största företagen i England använder sig av personlighetstester som en del av rekryteringsprocessen. Kahlke och Schmidt (2002) menar dock att trots den utbredda användningen är personlighetstester fortfarande en omdiskuterad bedömningsmetod. Ett exempel på forskning som förklarar nyttan är en metaanalytisk undersökning gjord av Tett, Jackson och Rothstein (1991) som visar att personlighetstest har större prognostisk validitet än man tidigare trott. Även Mabon (2004) menar att i arbetspsykologiska kretsar har personlighetstestning i urvalssammanhang en bred acceptans. Enligt Rothstein och Goffin (2006) ökar även användningen av personlighetsmätningar bland chefer och HR -personal vid utvärderingar av kandidaters lämplighet för olika typer av arbeten. Däremot pekar Bolander (2002) på studier som visar att valet av mätinstrument inom rekrytering inte alltid är det mest lämpliga, och menar att detta förklaras med bristande kunskap hos rekryterare gällande vad som gör ett urvalsinstrument bra eller dåligt. Enligt Bolander (2002) kan en felrekrytering få katastrofala ekonomiska följder, då lön ska betalas till någon som inte utför sitt arbete korrekt vilket även påverkar övriga anställdas prestation. Dessutom måste företaget starta en ny rekryteringsprocess,

vilket är kostsamt.

I denna debatt gällande tester råder det delade meningar kring huruvida dessa är en användbar metod i urvalssammanhang. Då det är mycket som står på spel rent ekonomiskt vid en chefsrekrytering, är det intressant att ta reda på hur företag som arbetar med detta använder psykologiska tester.

Bakgrund

Rekryteringsprocessen

Englund (refererad i Bolander, 2002) beskriver urvalsmodellen som är en standardiserad arbetsmetod. Denna modell bör enligt Bolander användas vid rekrytering för att denna process ska bli så framgångsrik som möjligt. Modellen innehåller tio steg som beskriver de moment som bör ingå i en rekryteringsprocess. Dessa steg är som följer: Fastställa behovet → Kravspecifikation → Skaffa kandidater → Behandla ansökningshandlingar → Träffa och intervjuvissa sökande → Eventuellt testa kandidaterna och ta referenser → Utvärdering/fatta beslut → Erbjudastjänst → Introduktion → Uppföljning. Även Hallén (2005) och Kahlke och Schmidt (2002) beskriver dessa steg i rekryteringsprocessen på ett liknande sätt.

Fastställa behovet innebär att man undersöker om det finns ett behov av nyrekrytering eller om det finns en möjlighet att omfördela arbetsuppgifterna inom företaget. Kravspecifikationen delas upp i tre områden, kompetens, personlighet och övrigt. Skaffa kandidater innebär att via exempelvis internrekrytering, arbetsförmedlingen eller genom ett externt rekryteringsföretag finna lämpliga kandidater. Behandla ansökningshandlingar innebär att välja ut kandidater för intervju med utgångspunkt i kravspecifikationen. Under stegen träffa och intervjuvissa sökande samt testa och ta referenser samlas information in om de aktuella kandidaterna genom intervju, testning och referenser. Efter detta steg ska man utvärdera/fatta beslut, vilket innebär att en lämplig kandidat väljs till tjänsten. Därefter kommer steget erbjuda tjänst. När detta har skett ges den nyanställda en introduktion, och efter en tid görs en uppföljning (Englund refererad i Bolander, 2002).

Hallén (2005) menar att kravspecifikationen bör innehålla krav på utbildning, arbetslivserfarenhet, kunskap, personlighet och utvecklingspotential. Dessa krav är viktiga då de utgör en grund för vad som ska undersökas både i urvalet av kandidater och under intervjun. Syftet med intervjun enligt Kahlke och Schmidt (2002) är att få ett första intryck av kandidaten, samt ge ett första intryck av företaget till kandidaten och på det sättet väcka ett intresse för tjänsten och organisationen. Intervjun fokuserar även på att göra en bedömning av kandidaten genom att ställa frågor relaterade till dennes kompetens, personlighet och erfarenhet. Utöver detta används även intervjun till att stämna av om villkoren för tjänsten är godtagbara. Efter intervjun görs ett urval på de kandidater som ska gå vidare till nästa steg, testning. Detta kommer vi gå igenom senare i texten.

Bolander (2002) beskriver att det inom rekrytering finns två olika ansatser, den sociala ansatsen och den psykometriska ansatsen. I den sociala ansatsen ligger fokus på mänskliga relationer, ömsesidigt inflytande, självuppfattning och attityder, medan i den psykometriska ansatsen ligger fokus på urvalsinstrumenten och urvalsmodellen. I den senare ansatsen är kärnan att göra prognoser över de sökandes förmågor till att hantera en viss typ av arbete, vilket får kritik från anhängare av den sociala ansatsen. Anhängare av den psykometriska ansatsen anser, enligt Bolander (2002), att för att prediktera något krävs det att människors egenskaper inte förändrats nämnvärt över tid, vilket anhängare till den sociala ansatsen inte håller med om. De menar istället att genom utbildning och utveckling kan människors egenskaper förändras. Ytterligare kritik mot den psykometriska ansatsen är att den ger en bild av rekryteraren som objektiv och rationell enligt Bolander (2002), som pekar på forskning som visar att rekryterare påverkas av olika faktorer i större utsträckning än vad denna ansats vill erkänna. Det kan dels vara genom att använda stereotyper, göra relativa istället för absoluta bedömningar eller att de påverkas av sitt personliga tycke. Cole, Feild, Giles *et al.* (2008) har även forskat på rekryterares slutsatser om ansökandes personlighet genom att enbart titta på dessas CV. Det visar sig ha en låg reliabilitet, men trots det påverkas rekryterarnas syn på de sökandes anställningsbarhet av detta. Bolander

(2002) visar vidare att då prediktion och objektivt beslutsfattande är viktigt inom den psykometriska ansatsen, har forskare inom denna ansats arbetat för att eliminera de subjektiva variablerna som påverkar objektiviteten. En del i detta har varit att förbättra urvalsinstrumentets validitet och reliabilitet. Ett exempel på att förbättra validiteten i anställningsintervjun har varit att låta rekryterarna genomgå träning samt genom användning av standardiserade frågor. Ytterligare ett problem Bolander (2002) pekar på är risken för oärlighet när kandidaterna genomför personlighetstester. Om kandidaten försöker lista ut vad den borde svara i det givna sammanhanget uppstår problemet att man inte längre vet vad man mäter. Den psykometriska ansatsen behandlar detta som ett mätproblem snarare än som en effekt av det sociala sammanhanget testet utförs i enligt Bolander (2002).

Psykologiska tester

De första försöken att undersöka personligheten i modern tid härstammar från psykoanalysen som utvecklades för hundra år sedan av i första hand Sigmund Freud. Syftet med detta var för att hjälpa människor med psykiska störningar. Men det var inte förrän vid första världskrigets utbrott som intelligens- och personlighetstest började utvecklas, då möjligheten att identifiera människor som var stridsdugliga var av stor vikt (Mabon, 2004). Kahlke och Schmidt (2002) berättar bland annat att inför första världskriget valdes officerare i England ut baserat på social status istället för faktiska färdigheter. Under kriget avslöjades många av dessa officerares inkompetens, vilket ledde till skapandet av ett nytt urvalssystem vars uppgift var att kartlägga olika kompetenser, som till exempel ledarskapsförmåga.

Mabon (2004) beskriver även utvecklingen av personlighetstester under decennierna efter första världskriget. Bland annat bestämde sig amerikanerna Allport och Odbert för att plocka ut alla adjektiv i det engelska lexikonet som kunde användas för att beskriva människor. Samlingen blev större än Shakespeares samlade verk, vilket då av förklarliga skäl fick kortas ned till 4504 adjektiv som sedan delades in under trettio egenskaper, eller traits som det brukar kallas. Engelsen

Raymond Cattell fullföljde under 40-talet denna traits-ansats, och genom att utgå från Allport och Odberts adjektiv tog han fram sexton grundläggande egenskaper för att beskriva personlighet. Detta resulterade i ett test vid namn 16PF, vilket har fått en enorm spridning över världen enligt Mabon (2004). Senare utvecklade även mor och dotter Myers och Briggs det välkända testet Myers-Briggs Type Indicator, som enligt Kennedy och Kennedy (2004) är grundat på Carl Jungs teori om psykologiska typer istället för att vara uppbyggt på traits.

En annan välkänd personlighetsteori är Femfaktormodellen, eller The Big Five. Denna består av fem grundläggande personlighetsdimensioner, vilka är *neuroticism*, *extroversion*, *öppenhet*, *social förmåga* och *samvetsgrannhet*. Många personlighetsfaktorer från andra test kan grupperas enligt Femfaktormodellen (Kahlke & Schmidt, 2002). Mabon (2004) förklarar också att dessa fem faktorer inte utgör en total omvandling av tidigare testers dimensioner, utan det finns en överlappning mellan Femfaktormodellen och till exempel 16PF och Myers-Briggs Type Indicator. Han menar också att på den svenska marknaden finns det åtminstone ett test uppbyggt kring Femfaktormodellen, nämligen Hogans personlighetsinventorium, HPI. Rothstein och Goffin (2006) menar att femfaktormodellens tillkomst förnyade intresset hos forskare att diskutera relationen mellan personlighet och arbetsprestation.

Forskningen är dock oense huruvida personlighetstester är ett användbart verktyg för att prediktera arbetsprestation. Till exempel visar Morgeson, Campion, Dipboye *et al.* (2007a) att validiteten i snitt är 0.1 för publicerade personlighetstester när det kommer till att mäta arbetsprestation, medan Tett och Christiansen (2007) menar att metaanalyser visar att med korrigering av resultat kan validiteten komma så högt som till 0.38. De kritiserar även Morgeson, Campion, Dipboye *et al.* (2007a) och anser att deras skepticism gällande validiteten är ogrundad. Detta svarar dock Morgeson, Campion, Dipboye *et al.* (2007b) på, och menar att korrigeringar baserade på metaanalyser kan höja validiteten, men att flera forskare är ense om att detta inte är legitimt. Rothstein och Goffin (2006) tar också upp metaanalyser som gjorts under

1990-talet som visar att personlighetstester upprepande gånger har visat sig kunna bidra till att prediktera arbetsprestation, om dessa tester används på rätt sätt. Därför anser de att tester kan vara ett värdefullt verktyg i urvalssammanhang, men att valet av mätinstrument ska övervägas noggrant. De menar även att många rekryterare inte har insett komplexiteten i att välja rätt test och använda det på ett korrekt sätt, samt att de sällan pratar om vilken validitet testen de använder har. Kahlke och Schmidt (2002) bekräftar också hur viktigt det är att välja rätt test, och beskriver att det inför valet av personlighetstest är viktigt att ha gjort en arbetsanalys för att välja rätt. De pekar även på studier som visar att testers prognostiska validitet ökar markant om man gör en arbetsanalys först.

Angående om miljön personlighetstester utförs i har någon påverkan på resultatet eller inte, pekar Rothstein och Goffin (2006) på studier som visar att internetbaserade tester ger jämförbara resultat med tester som utförs med papper och penna i en kontrollerad miljö. Vidare pekar de på studier som visar fördelarna med internetbaserad testning. Exempel på dessa fördelar är att testet kan utföras dygnet runt, det har inga geografiska begränsningar vilket kan ge ett större urval av kandidater samt att både testtagaren och administratören kan få omedelbar tillgång till resultaten. Andra fördelar är att det är enkelt att uppdatera instruktionerna och lägga till nya frågor. De menar även att internetbaserade tester har fått positiva reaktioner från testtagare.

Begåvningsstester är en annan typ av psykologiska tester. Denna typ av tester är Morgeson, Campion, Dipboye *et al.* (2007a) mer positiva till än vanliga personlighetstester för att prediktera arbetsprestation, även om de anser att personlighetstester kan addera en viss validitet till kognitiva tester. Schmidt och Hunter (1998) förklarar att personer med högre intelligens har en högre arbetsprestation på grund av att de tar till sig kunskaper relaterade till arbetet snabbare samt mer av dessa. Det är denna kunskap som gör att dessa personers arbetsprestation blir högre. De visar att enkla tester av kognitiv förmåga kan förklara 20 – 25 procent av variansen i arbetsprestation. Även Sjöberg, Sjöberg, Näswall *et al.* (2012) anser att den generella intelligensfaktorn är den starkaste enskilda faktorn för att prediktera arbetsprestation. De menar också att trots de bevis som

pekar på att begåvningstester har en hög validitet och praktisk användbarhet för att prediktera arbetsprestation, används dessa tester sparsamt i rekryteringsprocesser. De anser att det bästa sättet att få ut högsta möjliga prediktiva validiteten för att mäta arbetsprestation är att kombinera begåvningsstest med de fem personlighetsdragen från femfaktormodellen.

Chefsrekryteringsföretag använder oftast psykologiska tester på ett fåtal kandidater för att bygga på den information som de redan har om dem. Till viss del används testerna för att se hur kandidaterna kan tänkas passa in i det teamet de ska arbeta med på arbetsplatsen (Edenborough, 2005). När det gäller användningen av tester i urvalsmetoden menar Prien (1992) att det är viktigt att vara medveten om både styrkor och svagheter hos dessa test. Uppgiften som testbedömaren har är att skapa ett omdöme av testresultatet, och där är det viktigt att varken vara för låst vid resultatet eller att vara för fri i sina tolkningar. Ytterligare något Prien (1992) nämner är att det är svårt för rekryterare att veta vilken vikt testet har haft i den totala bedömningen, då resultatet av testet bara är en del av dennes helhetsbedömning.

Faking

Enligt en metaanalytisk studie gjord av Viswesvaran och Ones (1999) både kan och kommer testtagare att medvetet öka sina poäng på önskvärda personlighetsdrag, samt sänka poängen på oönskade personlighetsdrag, för att framstå i bättre dager i en urvalsprocess. Även Morgeson, Campion, Dipboye *et al.* (2007a) beskriver faking på självrapporterande personlighetstest som något oundvikligt och som borde förväntas. De menar att om det är uppenbart för kandidaten vilket det mest positiva svaret är i en given situation, är det endast kandidatens ärlighet som hindrar denne från att skönmåla. Det går inte att räkna med att alla kandidaterna är ärliga när det finns en belöning, till exempel i form av ett jobb, på spel. Eftersom vissa kandidater skönmålar mer än andra, kan rankingen av samtliga kandidater förändras på grund av detta. Dock anser de att faking inte nödvändigtvis behöver vara något dåligt, utan kan i viss mån visa på en social anpassningsbarhet. De pekar även på forskning som säger att faking inte förändrar validiteten

på ett test, även om det kan påverka anställningsbeslutet. Detta menar Tett och Christiansen (2007) inte stämmer. De anser istället att det visst har en påverkan på testets validitet, och att påståendet om att det finns positiva effekter av faking saknar empirisk grund. De menar även att fram till dess att forskning kan visa att faking på personlighetstest kan vara positivt i vissa aspekter, bör de som tillämpar testning fortsätta att hantera det som ett problem.

Tett, Freund, Christiansen *et al.* (2012) visar genom en studie att personer med högre *g*, generell intelligensfaktor, tenderar att skönmåla mer än andra, samt att alla kandidater tenderar att skönmåla mer på frågor som handlar om jobbrelaterade personlighetsdrag. De menar att intelligenta testtagare som normalt skulle fått lågt på jobbrelevanta drag kommer att skönmåla i större utsträckning än andra kandidater. Detta påstår de kan leda till att bättre lämpade kandidater inte blir anställda, vilket leder till att oärliga kandidater får jobben. Denna tendens till oärlighet kan senare visa sig i jobbet och där bli kontraproduktivt. En studie av Douglas, McDaniel och Snell (1996) visar även den på ett intressant resultat gällande faking. Studien visade att vid ett urval på över 100 kandidater, där endast en grupp av 15 procent skönmålade, var över sju av tio av toppkandidaterna på testet från den gruppen som skönmålade.

Rothstein och Goffin (2006) menar att personlighetstester inte kan nå upp till sin fulla potential på grund av faking. De tar dock upp olika metoder som kan minska detta problem. En metod är att varna testdeltagarna för faking. Denna metod kan reducera detta problem med i snitt 30 procent. Det reduceras ytterligare om varningen även nämner konsekvenserna av att bli upptäckt med att skönmåla. En konsekvens kan till exempel vara att chansen till att få jobbet minskar. Denna metod är enligt dem kostnadseffektiv och väl beprövad samt lätt att kombinera med andra metoder. En annan metod är att upptäcka faking genom att mäta hur lång tid det tar för testtagarna att besvara personlighetsfrågor. Ytterligare ett sätt är att korrigera för faking. Detta görs genom att lägga in vissa skalor som mäter socialt önskvärda svar. Höga poäng på dessa skalor kan indikera att testtagaren skönmålar. Rothstein och Goffin (2006) menar dock att det finns starka bevis för att

höjda poäng på dessa skalor beror mer på faktiska personlighetskillnader än på skönmålning. De pekar dock på ett undantag, vilket är EMD -index. Detta index är skapat för att fånga upp skönmålning som är specifikt för personalurvalssammanhang. Personlighetsskalor baserat på detta index verkar ha något högre validitet enligt dem.

Syfte

Vårt huvudsyfte är att undersöka psykologiska testers praktiska användning och vilken roll de har vid urvalet i chefsrekryteringsprocesser hos olika rekryteringsföretag. Vårt delsyfte är att få en förståelse för de olika stegen i en chefsrekrytering, då vi anser att det är viktigt för att få en helhetsbild av den process där testning ingår. Dessa syften inrymde följande centrala frågeställningar:

- Vilka steg ingår i en chefsrekryteringsprocess?
- När i denna process tillämpas psykologisk testning och på vilket sätt?
- Vilken inverkan på urvalet har resultatet på testerna?
- På vilket sätt tar företagen hänsyn till risken för faking?

Metod

Urval

För att samla in den data vi behövt i syfte att svara på vår frågeställning har vi intervjuat åtta rekryterare från åtta rekryteringsföretag. Dessa anlitas av andra organisationer som är i behov av nyrekrytering. Kriterierna som ställdes var att samtliga informanter skulle arbeta primärt med chefsrekrytering och ha gjort detta i minst ett år. Vårt huvudfokus var att ta reda på hur dessa företags val av kandidat påverkas av resultatet på psykologiska test. I tabellen nedan presenteras våra intervjuobjekt. Då vi lovat samtliga rekryterare att behandla all information konfidentiellt har vi valt att inte publicera varken rekryterarnas namn eller företagsnamn.

Tabell 1. *Studiens deltagare*

Kod	Kön	Erfarenhet av rekrytering
Rekryterare 1	Kvinna	6 år
Rekryterare 2	Kvinna	12 år
Rekryterare 3	Man	18 år
Rekryterare 4	Man	<13 år
Rekryterare 5	Kvinna	3.5 år
Rekryterare 6	Kvinna	1 år
Rekryterare 7	Kvinna	4 år
Rekryterare 8	Man	6 år

Datainsamling

Insamling av data har skett via kvalitativa intervjuer. Inför intervjuerna utarbetades en intervjuguide till att fungera som underlag (se bilaga 1). Vi använde oss av en semistrukturerad intervjuform, vilket ledde till att guiden utformades genom att dela upp frågorna under centrala kategorier som ansågs vara de viktigaste för att besvara vår frågeställning. Vid formulerande av frågor samt val av kategorier hade vi därmed vår frågeställning i åtanke för att fokus i intervjuerna skulle vara relevant för denna. Denna teknik med att använda kategorier beskrivs både av King (2004) och Bryman (2011). Vi använde oss av öppna huvudfrågor, då målet med intervjuerna var att få intervjuobjekten att beskriva med egna ord. Frågorna i intervjuguiden inleddes till exempel med ”berätta om...” och ”vilken påverkan har...”. Detta för att påverkan på intervjuobjekten, genom att till exempel ställa ledande eller stängda frågor, skulle minimeras. Detta ledde till att ingen intervju blev den andra lik, utan den ordning frågorna ställdes i varierade beroende på vilka kategorier intervjuobjekten berörde i sina svar. Dock var vi noga med att alla områden behandlades under samtliga intervjuer. En viss användning av stängda följdfrågor förekom, men endast för att bekräfta det intervjuobjektet sagt eller som uppföljning på vissa öppna frågor. Vi gav även intervjuobjekten tid att tänka efter utan att skynda på. Detta gjordes genom användning av tystnad och pauser som beskrivs i Brinkmann och Kvale (2015). Vi fann detta mycket användbart då vi vid flera tillfällen fick

ytterligare information genom att bara vara tysta.

Under intervjuerna användes en teknik som innebär att börja med frågor av mer allmän karaktär för att på ett bekvämt sätt leda in intervjuobjektet mot de djupare frågorna. Efter samtliga frågor avslutades varje intervju med att ge personen en chans att förtydliga eller tillägga något. Detta för att ge intervjuobjekten en chans att få det avslutande ordet, samt lägga till information som denne ansåg vara viktigt men som inte berörts. Denna intervjuteknik valdes då bland annat King (2004), Ryen (2004) och Dalen (2004) beskrivit detta upplägg som ett bra sätt att utföra en kvalitativ intervju.

Den ursprungliga tanken var att samtliga intervjuer skulle genomföras genom direkta samtal, men vi märkte relativt tidigt att detta skulle bli svårt, då det var problematiskt att få tag på tillräckligt många företag som arbetar med chefsrekrytering i Jönköpingsområdet. Detta resulterade i att vi bokade personliga möten med dem som verkar inom ett rimligt geografiskt område, för att sedan kontakta företag på andra orter för telefonintervjuer. Båda dessa former av intervjuer tog mellan 45-60 minuter att genomföra. Samtliga samtal spelades in i syfte att få med all data från dessa. Resultatet blev åtta ljudfiler, som sedan transkriberades för att lättare kunna analyseras.

Analys

För att kunna bearbeta den data som framkom under datainsamlingen valde vi att använda oss av Constant comparative method. Enligt Thomas (2011) finns det olika synsätt och tillämpningar av denna metod, men grundprincipen är att gå igenom data upprepande gånger och jämföra de olika elementen med varandra. Med element menas exempelvis fraser, meningar eller paragrafer. Under denna process kommer det sedan att växa fram olika teman som sammanfattar kärnan av det insamlade materialet. När vi hade gjort detta och kände oss säkra på att vi fångat kärnan i materialet framkom det mycket riktigt teman som vi valde att kartlägga för att kunna använda som utgångspunkt i vår slutsats och analys. Detta skedde dock efter att vi genomarbetat vår data så pass mycket att vi ansåg att den var tillräckligt bearbetad för att inga fler tolkningar skulle kunna göras, det vill säga,

materialet blev teoretiskt mättat enligt de kriterier som Bryman (2011) beskriver.

Under analysen ställdes vår förförståelse vilken är baserad på tidigare forskning mot det som framkom från materialet. Då vi hade viss förförståelse för ämnet var det svårt att ha en helt induktiv ansats, utan angreppssättet blev mer abduktivt. Vi hade ingen teori att välja teman ifrån, istället kopplade vi samman de teman som framkom i analysen med tidigare forskning för att få en bättre förståelse för ämnet. I analysen ville vi dels se inom vilka aspekter intervjuobjekten skilde sig åt i sina uppfattningar, men framförallt låg fokus på att hitta gemensamma nämnare i materialet vi fått från dessa.

Forskningskvalité

För att öka reliabiliteten i den analysmetod vi beskriver ovan, valde vi att i första steget analysera varandras transkriberingar, för att sedan byta med varandra. Sedan jämförde vi tillsammans de element vi kom fram till för att diskutera och välja ut de teman som vi ansåg var viktiga för vår frågeställning. Vid diskussion av elementen framkom det att vår överensstämmelse var hög. Efter uträkningar framkom det att vi var överens om 82 procent av elementen, vilket indikerar på en hög interbedömarreliabilitet. Även om tolkningarna skiljde sig åt något i hur de formulerades, var kontentan densamma i de flesta fall.

För att undvika att få för snarlika svar valde vi att inte intervjua flera personer från samma organisation. Vi ville få en bred bild av vår frågeställning, därför föll valet på att intervjua åtta representanter från åtta olika företag.

Vi var medvetna om risken att telefonintervjuer inte garanterar en lugn intervjumiljö, och valde därför att boka tid i förväg och be dem planera in denna i sitt schema. Ytterligare en nackdel med telefonintervjuerna var att vi gick miste om kroppsspråk och ögonkontakt, men då våra frågor var mer av informativ karaktär, snarare än känslomässig, anser vi att betydelsen av kroppsspråk inte spelar en avgörande roll i vår analys av data. Detta baserar vi på Bryman (2011) som pekar på en studie som visar att det endast är små skillnader i svaren man får i en telefonintervju jämfört med en

direkt intervju. Bryman (2011) anser vidare att telefonintervjuer är en mycket effektiv metod om intervjupersonerna är utspridda över ett större geografiskt område.

Vid redovisning av material valde vi att presentera det som majoriteten av respondenterna svarade. Detta innebar att mindre variationer på de svar som redovisats eller enskilda åsikter som skiljde sig något från majoriteten inte redogjordes för. Detta för att ge en så tillräckligt rättvis bild som möjligt om vad gruppen i sin helhet ansåg om dessa frågeområden. Bryman (2011) beskriver detta som en viktig del i att upprätthålla äkthet i materialet. Bryman (2011) menar även att det är viktigt att deltagarna i studien får en bättre bild av hur övriga deltagare upplever de områden som studeras. För att ta hänsyn till detta kommer samtliga respondenter få ta del av studien i sin helhet.

Etiska ställningstaganden

Vi valde att använda oss av de fyra huvudkraven för forskningsetiska principer. Dessa fyra är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet

(Vetenskapsrådet, u.å.). Vi har enligt oss uppfyllt dessa på följande sätt:

Informationskravet och samtyckeskravet – Vi har muntligt informerat samtliga vad syftet med intervjun är, vad vi förväntar oss av dem som deltagare samt att de har rätt att avbryta sin medverkan när de vill. Vi har även varit tydliga med att intervjun kommer att spelas in för att sedan transkriberas. Intervjuerna har påbörjats då vi fått samtycke till dessa villkor.

Konfidentialitetskravet – Samtliga deltagare har fått möjlighet till konfidentialitet, samt blivit försäkrade att vi kommer hantera personuppgifter som kan hänföras till dem varsamt så att obehöriga inte kan ta del av dem.

Nyttjandekravet – Vi har informerat om att informationen inte kommer att användas till andra ändamål än vår uppsats.

Resultat

De centrala teman som framkom under vår analys och som vi valt att ha som utgångspunkt i denna del av arbetet är *Rekryteringsprocessen, Testning, Testernas roll och Faking*. Vi kommer i denna del att redogöra för vad vi fått ut av vår analys genom att redovisa dessa olika teman på ett överskådligt sätt.

Rekryteringsprocessen

När det kommer till rekryteringsprocessen och de steg som tas i denna, arbetar de flesta rekryterarna på liknande sätt. Dessa steg ingår i samtliga processer: *Framställande av kravspecifikation tillsammans med kund, search/urval, intervju, testning, feedback på test, referenstagning, presenterande av kandidat/kandidater* och sedan *uppföljning av rekrytering*. Däremot skiljer det sig lite rekryterarna emellan kring genomförandet av dessa steg. Ett steg där de är överens är dock arbetssättet att ta fram en *kravspecifikation*. En majoritet menar att det är viktigt att undersöka företagskulturen och/eller intervjua personer som kommer jobba nära den tilltänka kandidaten, för att bland annat undersöka vilka personliga egenskaper som är viktiga. Förutom personliga egenskaper nämns bland annat utbildningskrav, erfarenhetskrav, språkrav och arbetsspecifika krav som viktigt att få med i kravspecifikationen.

Ett steg där det skiljer sig lite är steget search/urval. Hälften av rekryterarna jobbar i princip uteslutande med headhunting, antingen via egna nätverk, databaser eller LinkedIn. Några citat från intervjuerna som visar detta är:

Det är alltid headhunting i alla våra uppdrag. Vi kartlägger, vi kartlägger [sic] precis vilken profil vi söker, sen så letar vi efter den på olika tillvägagångssätt i olika nätverk som vi har inom då (Rekryterare 5).

Flera timmar om dagen sitter jag på LinkedIn. Så det är framtiden (Rekryterare 1).

De flesta av de övriga arbetar både med annonsering och headhunting som metoder, där en av rekryterarna förklarar anledningen till detta så här:

Vi har en uppfattning om att motivation är viktigare än kompetens egentligen [...] så därför tycker vi att om man tar ett steg fram själv och säger, det här vill jag göra, så är det en indikation på att den här personen är motiverad att göra jobbet. Så att annonsera i en rekrytering är ganska bra i det perspektivet (Rekryterare 3).

En viss skillnad i de olika rekryterarnas arbetssätt kring search/urval kan alltså konstateras.

Intervjusteget har stor spridning mellan de olika företagen. Skillnaden är dels antalet intervjuer, men även huruvida kunden inkluderas i denna process eller inte. Ett företag har endast en fysisk intervju innan urval görs för testning. Ett annat använder sig av telefonintervjuer som urval inför fysiska intervjuer, där sedan ett visst antal kandidater väljs ut för testning. Den mest omfattande intervjuprocessen består av två telefonintervjuer, sedan fysiska intervjuer som därefter leder till ytterligare intervjuer hos kund som sedan väljer ut kandidater till testning. Hos samtliga rekryteringsföretag sker givetvis ett urval vid varje steg.

Vi kommer i nästa del beskriva hur rekryterarna arbetar med testning samt feedback på dessa, därför kommer vi inte gå in på det djupare här. Vi går istället vidare till steget presenterande av kandidat och uppföljning av rekrytering. Antalet kandidater som presenteras till kund varierar mellan en till fem hos de olika rekryterarna, där en majoritet presenterar en till tre kandidater. När kandidaterna presenterats är det kunden som tar det slutgiltiga beslutet. När det kommer till uppföljningen fick vi bara konkreta svar från sex av rekryterarna. Dessa svarade att de använder sig av någon typ av uppföljningsplan innehållandes minst två kontakter, där tidsspannet varierar mellan rekryterarna från en månad till ett och ett halvt år efter rekryteringen.

Testning

De personlighetstester som används bland våra informanter är Hogans Personlighetsinventorium (HPI), Master Person Analysis (MPA), OPQ, Mercuri Urval Personal Inventory, Delta 1 och 2 samt UPP. Utöver dessa används även PLUSprofile som är ett ledarstilstest, samt stresstest, olika färdighetstest och begåvningsstest. En majoritet av respondenterna använder sig både av personlighetstest och något/några övriga test. Detta förklaras bland annat med att ju mer komplex en tjänst är desto viktigare är även andra faktorer som inte har med personlighet att göra, till exempel g faktorn och stresstålighet. Antalet kandidater som går vidare till testning varierar mellan en till fem kandidater, men det vanligaste är att två till tre testas.

I samtliga företag som arbetar med personlighetstester utför kandidaterna dessa i valfri miljö via testlänk. Detta gällde även de företag som använde ledarstilstest eller stresstest. Den främsta anledningen som nämndes till varför testerna görs i denna miljö är tidsbesparingen, både för rekryterarna samt för kandidaterna. Flera av rekryterarna nämnde att de är medvetna om att miljön som testerna utförs i kan påverka utkomsten av testresultatet. De tar dock hänsyn till detta i uppföljningsintervjun, där de börjar med att fråga kandidaten hur miljön var när de utförde testet. Begåvningsstester eller färdighetstester utförs dock i en kontrollerad miljö, där en förklaring till detta var att det är viktigt att verifiera vem som utför dessa test. Samtliga har även någon form av djupintervju där de går igenom testresultatet och diskuterar detta. Längden på dessa intervjuer varierar bland respondenterna mellan allt från en timme till fyra timmar. Några av rekryterarna förklarar varför denna intervju är så viktig:

Jag får aldrig lämna vidare testet utan att ha gjort den här intervjun, för det är det som säkrar, eller ja, validerar resultatet (Rekryterare 7).

För de vill ju gärna ha återkoppling på testet liksom, de vill ju veta vad som kom fram och sådär. Och då är de ju också ganska angelägna i att beskriva sig själv utifrån det här testet (Rekryterare 6).

På vår fråga huruvida rekryterarna har fått utbildning i att analysera personlighetstesterna svarade alla utom en ja. Detta företag använder sig dock av en psykolog som utvärderar resultaten. Utbildningarnas omfattning varierar något, men i stora drag består de av två till fyra dagars utbildning för att få licens att utföra och analysera testerna.

Något vi avslutningsvis anser värt att uppmärksamma är att endast två respondenter kunde ge tydliga besked på vilken validitet deras test har. De flesta andra rekryterare sa att deras test är väl validerade och väl beprövade, men kunde inte ge oss tydliga siffror på rak arm. Vi har fått uppfattningen att samtliga respondenter är väldigt nöjda med de tester de använder. En rekryterare förklarade detta på ett tydligt sätt:

Vi möter ju alla sorters test hos våra kunder, och hos våra konkurrenter, och de som jobbat med testet ett antal år då, oavsett hur bra det är, kommer ju att lära sig det, och kommer ju att tycka att det gör nytta. Man kan nog fråga vilken konsult som helst, och de jobbar med tester som de är nöjda med, för det funkar hos dem (Rekryterare 4).

Testernas roll

Respondenterna hade svårt att svara konkret på frågan om vilken påverkan testresultat har på urvalet. Genomgående för alla intervjuer är att samtliga rekryterare ser tester som ett komplement för att skapa en helhetsbild. Testet är en verifikation på det som kommit fram i de andra stegen av processen. Vi upplever det som att de flesta rekryterarna anser att de redan skaffat sig en bra bild av kandidaterna under intervjusteget, och att de därför förväntar sig att testet endast ska bekräfta den uppfattning de redan har av kandidaten. Några respondenter förklarade det såhär:

Allting är, blir till helhetsbedömning skulle jag säga. Det är svårt att uppskatta vad som väger tyngst. Det skulle inte gå att ta bort någon del, alltså varken intervju, referenstagning, tester. Alla är nog lika viktiga skulle jag säga. [...] plus då kravspecifikationen jag har gjort med kunden, den är ju som den fjärde viktiga

på biten. Så man vet vad det är man letar efter för något kan man säga

(Rekryterare 1).

... men vår process så gör vi testresultatet mer som en bekräftelse på att vi i intervjuer och samtal med kandidaten har fattat rätt va. Vi vet oftast att den här personen kommer komma ut med den här profilen i sitt personlighetstest

(Rekryterare 2).

Något samtliga respondenter är eniga om, är att ett personlighetstest inte kan ge en 100 procentig bild av en person. En respondent uttrycker det som att resultatet endast är en del av ett pussel som utgör en hel människas personlighet. Detta exempel kännetecknar den bild vi har fått av de olika respondenternas syn på testresultatet. Många menade att det finns mycket mer att utforska i en personlighet än vad ett test kan visa. En av respondenterna uttryckte detta på ett tydligt sätt:

Sen finns det ju inga personlighetsinventorier, eller personlighetstester om ni vill kalla det så, som är bättre än kanske max 50, alltså 0,5 då. Om 1 är den 100 procentiga sanningen om dig som person, så finns det inga tester som går längre än till 0,5. Så det finns mycket mer att utforska och det måste man ju förstå så att man inte använder testet som någon slags blueprint och sanning på hur en människa är, för så enkelt är det inte (Rekryterare 4).

En majoritet av respondenterna är dock överens om att testresultat är användbart för att kunna ställa svåra och djupa frågor under den intervju som är baserad på utkomsten av testet. Här får de en klarare bild av personligheten, och reder ut eventuella oklarheter. Testresultatet tillsammans med denna intervju ger sedan en bra grund för vilka frågor som ska ställas under referenssamtalet. Många menar att det är ett hjälpmedel i att formulera konkreta frågor baserade på personligheten i referenssamtalen. Ett exempel på detta är en respondent som förklarade att om en kandidat verkar svag inom något område ser de till att fråga om det i referenssamtalet. Detta gör att referenssamtalet

blir unikt för varje kandidat.

Ytterligare något en majoritet uttryckte är att profilen som kommer ut av testen kan jämföras med kravprofilen, och på det sättet visa hur väl kandidaten passar in på denna. Ett exempel som ges är att om rollen behöver en beslutsam ledare, men testet visar brist på beslutsamhet kan det ge en indikation på att kandidaten inte är rätt för tjänsten. En annan respondent menar att de tolkar framtida beteende baserat på personligheten, och bedömer huruvida det beteendet passar in på kraven för tjänsten.

Flertalet av rekryterarna anser att testresultatet inte är avgörande för huruvida kandidaterna går vidare i processen eller inte. Som tidigare nämnt är de överens om att test bara är en del av en helhetsbedömning, och ett sätt att skapa en tydligare bild av kandidaten. Trots detta uttryckte hälften av respondenterna tydligt att de inte skulle utföra en rekryteringsprocess utan tester. Men enligt vår uppfattning menar de flesta att test har en viktig roll i chefsrekrytering, och skulle därför inte väljas bort.

Faking

När vi samtalade med respondenterna om skönmålning och risken för detta, var den övergripande majoriteten enig om att det är väldigt svårt, om inte omöjligt att skönmåla sig till ett jobb. Något som är genomgående i intervjuerna är att testerna är så pass komplicerade, att det är näst intill omöjligt att vara konsekvent rakt igenom. En respondent uttryckte det såhär:

Det är jättesvårt att komma undan med det här testet för det är 300 frågor. Börjar du ljuga så snor du in dig själv i ett hörn. Ja men det är ganska svårt i våra tester att ljuga. Det blir en för konstig profil. Och då blir det pinsamt för kandidaten (Rekryterare 1).

Om nu kandidaterna lyckats att skönmåla sig genom testen menar en majoritet av respondenterna att detta uppmärksammas på uppföljningsintervjun. Det finns olika exempel på tillvägagångssätt som rekryterarna har för att uppmärksamma detta. Ett sätt är att om svaren på testen inte är

konsekventa, så går rekryteraren igenom dessa delar noga med kandidaten för att reda ut dessa oklarheter. Ett annat sätt är att jämföra testets resultat med bilden man fick under de första intervjuerna. Finns det en tydlig skillnad dem emellan granskas detta på djupet i uppföljningsintervjun. Hälften av respondenterna har även test som tar hänsyn till faking.

Vi nämnde tidigare att respondenterna anser att det är väldigt svårt att vara konsekvent rakt igenom testen om man skönmålar, och än svårare att lyckas med det i både testet och resten av rekryteringsprocessen. De första intervjuerna, tillsammans med testet, uppföljningsintervjun och referenstagningen ska spegla samma profil, och detta är väldigt svårt att lyckas med för en kandidat som försöker skönmåla menar de. En respondent förklarade att när man intervjuar kandidater med bas i personlighetstesten har dessa svårt att vara konsekventa om de skönmålat, särskilt då de inte vet hur de beskrivit sig själva. De vet bara vilka svar de har gett på frågorna i testet. Respondenten anser att det krävs en oerhörd begåvning för att lyckas vara konsekvent i sina svar, och än mer om det ska hålla ihop i uppföljningsintervjun. Skulle någon mot förmodan lyckas med detta, uppmärksammas detta vid referenstagningen enligt respondenten. Detta är vad en rekryterare sa, men vi har uppfattat att en majoritet delar denna uppfattning. Sammanfattningsvis är det inte någon av respondenterna som tror att skönmålning är ett problem då de i den sammantagna bedömningen menar att detta kommer upp till ytan.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur psykologiska tester används rent praktiskt samt vilken roll dessa har vid chefsrekrytering. Vi ville även undersöka vilka steg som ingår i en chefsrekryteringsprocess, och när i denna process testning används. Ytterligare en viktig aspekt var att undersöka på vilket sätt företagen tar hänsyn till faking. Dessa syften utmynnade i fyra centrala frågeställningar: *Vilka steg ingår i en chefsrekryteringsprocess? När i denna process tillämpas psykologisk testning och på vilket sätt? Vilken inverkan på urvalet har resultatet på testerna? På vilket sätt tar företagen hänsyn till risken för faking?* Efter insamling och analys av

data anser vi att dessa frågeställningar har blivit besvarade. För att skapa en logisk följd i denna diskussionsdel väljer vi att diskutera resultatet på varje frågeställning i den ordning de presenteras ovan.

I vår undersökning fann vi att de steg i rekryteringsprocessen som Englund refererar i Bolander (2002) beskrev överensstämde till stor del med hur samtliga rekryterare arbetar. Dessa hade dock feedback på test som ytterligare ett steg, som samtliga av dem menade var viktigt. Även om rekryterarna använder sig av olika typer av intervjuer samt olika antal var ändå processen i sin helhet densamma som beskriven av Englund refererad i Bolander (2002). Vi finner det intressant att respondenternas rekryteringsprocesser i stora drag är väldigt lika. Som resultatet visar finns de största skillnaderna i intervjusteget som vi nämnt ovan, samt i hur de hittar sina kandidater. Teststeget är, trots att de använder olika tester, detsamma hos respondenterna. Det vill säga att först utföra testning och sedan hålla uppföljningsintervju på resultatet av detta. Detta steg tillämpas i samma del av processen hos samtliga företag, efter intervjusteget.

Den miljö testerna utförs i är liknande hos alla företag. Vi noterade att samtliga personlighetstest samt ledarstiltest och stresstest genomförs i valfri miljö över testlänk istället för under kontrollerade former. Vår första tanke var att detta inte skulle vara att föredra då förutsättningarna kan skilja sig åt mellan testtagarna. Dock menade rekryterarna att det var av praktiska skäl, bland annat tidsbesparing för båda parter, som testen görs i den miljön. Detta stämmer överens med de studier som Rothstein och Goffin (2006) pekar på som visar att fördelar med internetbaserade tester är att de kan utföras dygnet runt samt att både testtagaren och administratören kan få omedelbar tillgång till resultaten. De pekar även på studier som visar att internetbaserade tester ger jämförbara resultat med tester som utförs med papper och penna i en kontrollerad miljö. Rekryterarna förklarade även att de tar hänsyn till miljön som testet utförs i när de gör uppföljningsintervjuer genom att ställa frågor om denna, och väga in eventuella faktorer som kan haft en påverkan på resultatet. Med hänsyn till dessa studier och det rekryterarna sa gällande detta, har vi förstått att det finns ett värde i

att tester utförs i valfri miljö, och att det inte nödvändigtvis har så stor påverkan som vi först antog. De företag som använder sig av begåvnings tester genomför dock dessa i en kontrollerad miljö, vilket förklarades med att det är viktigt att veta att kandidaten själv har genomfört detta test. Givetvis är detta även viktigt på de övriga testerna, men vi antar att till skillnad från dessa kan resultat från begåvnings tester inte lika tydligt verifieras av de övriga stegen i rekryteringsprocessen.

Rekryterarna är överens om att test är ett komplement för att skapa sig en helhetsbild av en kandidat. Då samtliga är medvetna om att ett test inte kan visa 100 procent av en personlighet, menar de att resultaten på dessa inte är avgörande för val av kandidat. För att avgöra vilken kandidat som väljs jämförs istället den helhetsbild som skapats under hela processen med den kravprofil som utarbetats. Testets huvudsakliga nytta är att verifiera den bild som skapats av kandidaten tidigare i processen, vilket Edenborough (2005) menar är vanligt hos chefsrekryteringsföretag, samt som underlag för att kunna ställa djupa och svåra frågor i uppföljningsintervjun. Trots att rekryterarna är överens om vilken nytta test har i processen, hade de svårt att svara på exakt vilken påverkan det har på val av kandidat. Detta stämmer överens med det Prien (1992) beskriver, nämligen att det är svårt för rekryterare att veta vilken vikt testet har haft i den totala bedömningen, då resultatet av testet bara är en del av dennes helhetsbedömning.

Intressant att notera är att endast två av rekryterarna kunde ge direkt svar på vilken validitet testen de använder har. Detta stämmer överens med det Rothstein och Goffin (2006) tar upp, nämligen att rekryterare sällan pratar om validitet när det kommer till att prediktera arbetsprestation. Trots att rekryterarna inte vet validiteten på testen är de ändå nöjda med sina test, vilket möjligtvis kan förklaras med det en respondent sa, att har man jobbat med ett test länge kommer man att lära sig hur det fungerar och därmed ha nytta av det. Vår tanke är att det är svårt för en rekryterare att veta hur bra ett test är utan att känna till vilken validitet detta har. Att de ändå är nöjda kan bero på att de rationaliserar kring testets användbarhet. Då de använder sina test

dagligen i sitt yrkesliv kan det vara svårt för dem att vara helt objektiva kring dessa. Om det hade visat sig att testen har låg validitet och de var medvetna om detta hade de behövt förkasta testerna eller rationalisera. Då vi inte har studerat de enskilda testerna i denna studie kan vi dock inte uttala oss om validiteten hos dessa. Detta är mer en fundering som väcktes eftersom de flesta respondenter använder olika tester, men ändå verkar vara lika nöjda.

Gällande faking blev vi överraskade över att en majoritet av respondenterna inte verkar se det som ett problem. Den forskning som presenteras om faking i denna studie är tydlig med de problem detta kan skapa. Viswesvaran och Ones (1999) menar att kandidater både kan och kommer att skönmåla, och Morgeson, Campion, Dipboye *et al.* (2007a) beskriver detta som något oundvikligt, speciellt då det finns en belöning i form av ett jobb. Studien av Douglas, McDaniel och Snell (1996) visade även att då endast en liten andel av kandidaterna skönmålade, var en majoritet av toppkandidaterna i processen från denna grupp. Respondenterna i vår studie är medvetna om risken för faking, men anser att det är väldigt svårt för kandidater att konsekvent upprätthålla en falsk bild genom testerna, då dessa är komplicerade. Skulle de trots allt lyckas med detta kommer det inte att hålla ihop under uppföljningsintervjun enligt en majoritet av respondenterna.

Som Tett, Freund, Christiansen *et al.* (2012) visade i sin studie, tenderar personer med högre g att skönmåla mer än andra. Vi antar att kandidater i chefsrekryteringsprocesser besitter en hög intelligens, och därmed borde det finnas en högre risk för faking än i andra typer av rekryteringsprocesser. Detta är bara ett antagande, men om det stämmer borde rekryterarna enligt vår åsikt ha mer konkreta metoder för att förhindra faking än vad vi har fått uppfattningen av att de har. En effektiv metod som har tagits upp tidigare i detta arbete är att varna testdeltagarna för faking. Rothstein och Goffin (2006) menar att denna metod kan reducera faking med i snitt 30 procent. Detta kan vara ett kostnadseffektivt sätt att minska risken för skönmålning, men enligt vår uppfattning är denna metod inte utbredd bland respondenterna. Slutligen kan vi konstatera att trots den forskning som finns gällande vilka problem skönmålning skapar i testsituationer, är

detta inget som respondenterna lägger stor vikt vid. Detta förklaras dock med att skönmålning kommer att avslöjas genom de många olika momenten i rekryteringsprocessen, och att det är svårt att vara konsekvent genom alla dessa steg. Den forskning om faking vi har tagit del av syftar enbart till testsituationer, och tar inte hänsyn till de övriga stegen i processen. Därmed kan vi inte uttala oss gällande faking genom en hel rekryteringsprocess. Det respondenterna säger kan alltså mycket väl stämma, att det är svårt att vara konsekvent genom alla steg i processen om man skönmålar.

En fråga som väcktes under studiens gång var varför testning utförs i slutet av processen hos samtliga respondenter. Som tidigare nämnt använder respondenterna tester till stor del för att bekräfta den bild som bildats gällande kandidaterna under de tidigare stegen. En tanke vi har är att detta kan innebära en risk för self-serving bias. Då rekryterarna väljer ut ett fåtal kandidater till testning baserat på intervjusteget, är det rimligt att anta att de lägger stor vikt vid sin personliga bedömning under detta steg. Om denna bedömning inte stämmer överens med testresultatet antar vi att det kan vara svårt för rekryterarna att vara objektiva till detta, då de söker bekräftelse på sin personliga bedömning. För att undvika detta skulle man exempelvis kunna vända på processen och tillämpa testning, som är objektivt, som ett första urval, sedan uppföljningsintervju på detta för att slutligen tillämpa intervjusteget på slutkandidaterna. Huruvida detta skulle öka eller minska processens validitet vet vi inte, men det hade varit intressant att undersöka djupare.

Då vi inte har utgått från någon specifik teori, men ändå hade en viss förförståelse som var svår att bortse från, blev denna studie abduktiv i sin ansats. De teman som växte fram i analysen är en klar matchning med de områden vi undersökte i bakgrunden. Förklaringen till detta är att vi utformade intervjuguiden samt sökte efter forskning baserad på den frågeställning studien utgår från. Vår förförståelse inom ämnet påverkade till viss del vilka frågor som valdes, genom att vi hade en viss uppfattning om vilka områden som var intressanta att beröra. Dock, som tidigare nämnt, hade vi ingen klar teori om dessa, utan vårt mål var att undersöka hur de fungerar i praktiken utan

att ha egna hypoteser.

Under transkriberingen och analys av materialet har vissa nya frågeställningar dykt upp som vi gärna hade fördjupat oss i eller förtydligat. Exempel på detta är att vi hade velat fråga respondenterna huruvida personlighet är föränderlig eller ej. Detta eftersom den psykometriska ansatsen kräver att man antar att personlighet inte förändras, och därmed hade det varit intressant att undersöka respondenternas egen syn på detta. Vi hade även önskat att vi undersökt deras motivering till varför tester utförs så sent i processen, och inte som ett första urval.

Då syftet med denna studie var att undersöka hur det valda området praktiseras bland rekryteringsföretag, anser vi att studiens frågeställningar har blivit besvarade. Det vi tar med oss från studien är en bättre förståelse för testers praktiska tillämpning i chefsrekryteringsprocesser, samt hur dessa processer fungerar. Några av slutsatserna från denna studie är:

1. Rekryteringsprocesserna hos de olika företagen ser i stora drag likadana ut. 2. Hos samtliga företag genomförs testning enbart på slutkandidaterna. 3. Rekryterarna anser inte att testet är en avgörande faktor för val av kandidat, utan mer ett komplement till helhetsbedömningen. 4. Trots att de arbetar med testerna på daglig basis kunde de flesta av respondenterna inte ge direkta svar på testernas validitet. 5. Rekryterarna ser inte faking som ett stort problem, då de menar att detta oftast upptäcks genom de många olika stegen i processen. Det finns givetvis fler intressanta aspekter som denna studie gett oss, men dessa fem känner vi sammanfattar kärnan i resultatet. Vi är dock medvetna om att denna studie baseras på ett litet urval, och därmed kan vi inte dra alltför generella slutsatser kring hur andra rekryteringsföretag arbetar med detta område.

Hade vi gjort en mer omfattande studie, hade vi valt att fördjupa oss i de tester som respondenterna använder, och presentera vad forskning säger om dessa. Detta anser vi hade varit intressant som en kompletterande studie till denna. Vi tror att vår studie kan bidra till en övergripande bild kring hur chefsrekryteringsprocesser kan gå till i praktiken, samt vilken roll testning har i dessa.

Tillkännagivanden

Vi vill först och främst tacka respondenterna för att de tagit sig tid till att delta i vår studie. Vi vill även tacka vår handledare Lars Ishäll för givande diskussioner och den hjälp han bidragit med till att slutföra detta projekt. Slutligen vill vi tacka våra nära och kära för allt stöd.

Referenser

- Bolander, P. (2002). *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut*. Stockholm: EFI.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Interviews – Learning the craft of qualitative research interviewing*. (3. uppl.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2. uppl.). Malmö: Liber AB.
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2009). Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality? *Journal of business psychology*, 24, 5-18.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – En kvalitativ tilnärming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Douglas, E. F., McDaniel, M. A., & Snell, A. F. (1996, August). The validity of non-cognitive measures decays when applicants fake. *Academy of Management proceedings*, 127-131.
Doi: 10.5465/AMBPP.1996.4979062
- Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection & performance*. London: Kogan Page Limited.
- Gustavsson, J. P., Jönsson, E. G., Linder, J., & Weinryb, R. M. (2003). The HP5 inventory: definition and assessment of five healthrelevant personality traits from a five-factor model perspective. *Personality and Individual Differences*, 35, 69-89.
- Hallén, N. (2005). *Rekrytera rätt – intervjuteknik och urval*. Kristianstad: Författaren och Liber AB.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och Personbedömning – Att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

- Kennedy, R.B. & Kennedy, D.A. (2004). Using the Myers-Briggs Type Indicator in career counseling. *Journal of employment counseling*, 41(1), 38-44.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. I Casell, C. & Symon, G. (red.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (s. 11-22). London: SAGE Publications Ltd.
- Mabon, H. (2004). *Arbetspsykologisk testing – Om urvalsmetoder i arbetslivet* (2. uppl.). Stockholm: Hunter Mabon och Psykologiförlaget AB.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007a). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 683-729.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007b). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, 60, 1029-1049.
- Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur
- Rothstein, M. G. & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16, 155-180.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – Från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Författaren och Liber AB.
- 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*, 124, 262-274.
- Sjöberg, S., Sjöberg, A., Näswall, K., & Sverke, M. (2012). Using individual differences to predict job performance: Correcting for direct and indirect restriction of range.

Scandinavian Journal of Psychology, 53, 368-373.

Tett, R. P. & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60, 967-993.

Tett, R. P., Freund, K. A., Christiansen, N. D., Fox, K. E., & Coaster, J. (2012). Faking on self-report emotional intelligence and personality tests: Effects of faking opportunity, cognitive ability, and job type. *Personality and Individual Differences*, 52, 195-201.

Tett, R.P., Jackson, D.N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.

Thomas, G. (2011). *How to do your case study – A guide for Students and Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.

Vetenskapsrådet. (2015). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 16 mars, 2015, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (1999). Meta-analyses of fakability estimates: Implications for personality measurement. *Educational and psychological measurement*, 59, 197-210.

Bilaga 1

Intervjuguide

Intro

Vad är det som fått dig intresserad av att arbeta med rekrytering?

Hur länge har du arbetat med rekrytering? Olika företag? Typ av rekrytering?

Personlighetstester

Berätta om det personlighetstest ni använder er av. (struktur, vad mäts, validitet mm.)

Hur kommer det sig att ni valt just detta test (om intervjupersonen vet)?

Använder ni er av olika typer av tester för olika befattningar?

Vad bidrar personlighetstesterna med?

Har ni genomfört rekryteringar utan att använda personlighetstester? Vad var skillnaden?

Hur ser du personligen på användningen av personlighetstester? Ser du några nackdelar vid användning av personlighetstester? Vad ser du för fördelar vid användning av personlighetstester?

Använder ni er av några andra typ av tester?

Chefsrekrytering

Berätta om er rekryteringsprocess.

Vad finns det för utmaningar vid chefsrekrytering?

Hur hittar ni kandidater?

Huvudtema

Vilken påverkan har testning i ert val av kandidat? Vilken påverkan har den i jämförelse med de andra momenten? (I jämförelse med intervjuerna, referenserna, erfarenheten mm). Vilka andra faktorer spelar in?

När i rekryteringsprocessen tillämpar ni testning? Hur många kandidater? Liknande upplägg varje gång? Skiljer det sig mellan olika typ av tjänster?

Analys

Har ni fått någon utbildning i att analysera resultatet av tester? Hur såg denna utbildning ut?

I vilken miljö får kandidaterna genomföra testerna? Varför har ni valt denna miljö?

Hur ser er feedback ut till deltagarna?

På vilket sätt tar ni hänsyn till risken för ”faking”?

Vilken påverkan tror ni att faking har på testresultatet? Vilken påverkan har det på utkomsten av rekryteringsprocessen?

På vilket sätt får ni feedback från företagen ni rekryterar åt?

Avslut

Vill du tillägga eller förtydliga något innan vi avslutar?