

# Kompetensbaserad rekrytering

## - personlighetstest som en del i processen

Marika Englund, Linda Sedin



2023:08

Datum för godkännande: 17.05.2023  
Handledare: Karin Linnell

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

<b>Utbildningsprogram:</b>	Företagsekonomi
<b>Författare:</b>	Marika Englund, Linda Sedin
<b>Arbetets namn:</b>	Kompetensbaserad rekrytering - personlighetstest som en del i processen
<b>Handledare:</b>	Karin Limnell
<b>Uppdragsgivare:</b>	

<b>Abstrakt</b>
<p>Vårt examensarbete undersöker hur en kompetensbaserad rekryteringsprocess går till samt om personlighetstester är en nödvändig del i processen. I denna rekryteringsprocess använder man sig av utvalda kompetenser för rollen, för att se ifall den sökande har vad som krävs, samt har de nyckelkompetenser som behövs för att passa in i organisationskulturen. Personlighetstester skall kunna mäta någonting hos en person, är det inte mätbart finns det inget syfte. Resultatet baserar sig på följande frågeställningar: Är personlighetstester en nödvändig del i en kompetensbaserad rekryteringsprocess? Vilka personlighetstester finns det vetenskapligt belägg för att använda i ett rekryteringssammanhang? Hur bör personlighetstester användas i processen? Primärdata till undersökningen samlades in med hjälp av två kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Den teoretiska delen består av sekundärdata i form av litteratur, artiklar och hemsidor. Personlighetstester kan med fördel användas i en kompetensbaserad rekryteringsprocess förutsatt att det finns ett urval eller att testet används i ett tidigt skede som en gallring. Sammanfattningsvis bör företagen bli bättre på att informera kandidater om syftet med testet samt att använda sig av kombinerade test.</p>

<b>Nyckelord (sökord)</b>
rekrytering, kompetens, personlighetstest, kompetensmodell, urval, rekryteringsprocess,

<b>Högskolans serienummer:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Språk:</b>	<b>Sidantal:</b>
2023:08	1458-1531	Svenska	47 sidor

<b>Inlämningsdatum:</b>	<b>Presentationsdatum:</b>	<b>Datum för godkännande:</b>
18.04.2023	27.04.2023	17.05.2023

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

<b>Study program:</b>	Business Administration
<b>Author:</b>	Marika Englund, Linda Sedin
<b>Title:</b>	Competence-based recruitment - personality test as a part of the process
<b>Academic Supervisor:</b>	Karin Linnell
<b>Technical Supervisor:</b>	

<b>Abstract</b>
<p>Our thesis examines how a competence -based recruitment process works and whether personality tests are a necessary part of the process. In this recruitment process, selected competencies are used for the role, to see if the applicant has what is required, as well as the key competencies needed to fit into the organizational culture. Personality tests need to be able to measure something in a person, if it is not measurable there is no purpose. The results are based on the following questions: Are personality tests a necessary part of a competence-based recruitment process? Which personality tests is there scientific evidence for using in a recruitment context? How should personality tests be used in the process? Primary data for the survey was collected using two qualitative semi-structured interviews. The theoretical part consists of secondary data in the form of literature, articles and websites. Personality tests can be advantageously used in a competence-based recruitment process provided there is a selection or to use the test at an early stage as a sampling method. In summary, companies should do better at informing candidates about the purpose of the test and at using combined tests.</p>

<b>Keywords</b>
recruitment, competence, personality test, competence model, selection, recruitment process

<b>Serial number:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Language:</b>	<b>Number of pages:</b>
2023:08	1458-1531	Swedish	47 pages

<b>Handed in:</b>	<b>Date of presentation:</b>	<b>Approved on:</b>
18.04.2023	27.04.2023	17.05.2023

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Definitioner	7
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Lagstiftning	8
<b>2. METOD</b>	<b>8</b>
2.1 Forskningsmetod	8
2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ forskning	9
2.1.2 Sekundärdata och primärdata	9
2.1.3 Urval	10
<b>3. TEORI</b>	<b>10</b>
3.1 Vad innebär kompetensbaserad rekrytering?	10
3.2 Kompetens	11
3.2.1 Kompetensprofil och kompetensinventering	11
3.2.2 Kompetensmodellen	12
3.2.3 Rekryteringsprocessen	13
3.2.4 Hur ser intervjuprocessens struktur och uppbyggnad ut?	14
3.2.5 Kravspecifikation	14
3.2.6 Sambandet mellan personlighetstest och kompetens	15
3.3 Personlighetstester	16
3.3.1 Myers Briggs/MBTI	17
3.3.2 DISC/DISA	19
3.3.3 Femfaktormodellen/FFM	21
3.4 Personlighetstest i rekryteringsprocessen	22
3.4.1 Feedback och återkoppling	23
3.4.2 Problematik vid användandet av personlighetstest	24
<b>4. EMPIRI</b>	<b>26</b>
4.1 Urval av respondenter	26
4.2 Genomförande	26
4.3 Resultat av intervjuerna	27
<b>5. RESULTAT</b>	<b>37</b>
5.1 Validitet och reliabilitet	40
<b>6. DISKUSSION</b>	<b>41</b>

6.1 Resultatdiskussion	41
6.2 Metoddiskussion	42
6.3 Förslag till vidare forskning	43
<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>45</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>48</b>
BILAGA 1 Kontaktsökande e-post	48
BILAGA 2 Information inför intervjun	49
BILAGA 3 Intervjuguide	50

# 1. INLEDNING

I denna uppsats studeras kompetensbaserad rekrytering och användandet av personlighetstester i rekryteringsprocessen. Studien fokuserar på forskning inom personlighetstestning samt kunskapen hos de aktörer som använder sig av denna metod i samband med rekrytering. Vi har därför valt att intervjua två företag på Åland för att se vilka personlighetstester de använder sig av och hur de använder sig av dem.

## 1.1 Bakgrund

Att se människan ur ett helhetsperspektiv är ett måste när man använder sig av en kompetensbaserad rekrytering. Det ställs idag höga krav på hur en person bör fungera när det kommer till kunskap, personlighet och sociala sammanhang. Utgår man i första hand verkligen från kompetensen personen besitter eller ser man mer på hur personen klär sig och är socialt? En kompetensbaserad rekryteringsprocess innebär bland annat att rekryterare har en kompetensmodell som utgångspunkt, där det framkommer de kompetenser som organisationen har och söker efter. Definitionen av dessa kan vara olika, beroende på storleken på organisationen. I denna rekryteringsprocess använder man sig av utvalda kompetenser för rollen, för att se ifall den sökande har vad som krävs, samt har de nyckelkompetenser som behövs för att passa in i organisationskulturen. Är det olika tjänster som ska tillsättas använder man sig av olika kompetensmodeller.

Personlighetstester är något som blivit vanligare för företag och organisationer att använda sig av vid en rekrytering. Rekryteringsprocesser är oftast komplexa och tidsödande. Det är också något som kan belasta företagen ekonomiskt vid en felrekrytering. Idag finns det digitala hjälpmedel att tillgå för att effektivisera och neutralisera urvalsprocessen.

Personlighetstester skall kunna mäta någonting hos en person, är det inte mätbart finns det inget syfte. Det är också viktigt att säkerställa att resultatet tolkas rättvist, då menar vi att den som skall tolka testet besitter rätt kunskap att göra det. Vi vill försöka leta svar på frågan om personlighetstester har så pass hög reliabilitet och validitet att man bör använda sig av dessa i en rekryteringsprocess samt när i processen det vore lämpligt. Detta har vi valt eftersom vi

anser att en process skall vara tillförlitlig för kandidaten och att varje kandidat har rätt att bli bedömd på rätt grunder med rätt kompetens av den som skall göra bedömningen.

## **1.2 Syfte**

Syftet med detta arbete är att lära sig mer om kompetensbaserad rekryteringsprocess med fokus på personlighetstester, varför företagen väljer att använda sig av dem och hur de påverkar rekryteringsprocessen. Vi har uppfattningen att nya innovationer debuterar senare på Åland vilket gör att vi vill ta reda på hur användandet ser ut. Vi vill få svar på om de företag på Åland som använder sig av personlighetstester har den kunskap som krävs för att använda dessa samt varför de valt att använda sig av dem. Vår önskan är att arbetet ger företagen en insikt i hur man bör förhålla sig till personlighetstester i en kompetensbaserad rekryteringsprocess.

## **1.3 Frågeställning**

Frågeställningarna vi utgår från i detta arbete:

- Är personlighetstester en nödvändig del i en kompetensbaserad rekryteringsprocess?
- Vilka personlighetstester finns det vetenskapligt belägg för att använda i rekryteringssammanhang?
- Hur bör personlighetstester användas i processen?

## **1.4 Definitioner**

Reliabilitet, innebär att man kan lita på resultatet av det man mätt. Vid hög reliabilitet visar ett testresultat samma sak vid samma test vid upprepade testning. Detta resultat vill vi uppnå oberoende av vem som ansvarar över det (Mårdberg & Carlstedt, 2019). Validitet, innebär att man faktiskt mäter det man har för avsikt att mäta samt att det finns trovärdighet, det vill säga att resultatet överensstämmer med verkligheten (Mårdberg & Carlstedt, 2019).

## **1.5 Avgränsningar**

Arbetspsykologiska tester är ett samlingsnamn på en rad olika tester som man kan välja att använda sig av för att kunna göra en objektiv bedömning av en person. Dessa innefattar

begåvnings- eller färdighetstester, personlighets- eller intressetester (Mabon, 2014). Vi har valt att avgränsa oss till personlighetstester och kommer därför inte att studera fenomenet begåvnings- eller färdighetstester eller intressetester i samband med rekrytering. Vi kommer inte att gå in i den psykometriska delen, det vill säga hur man mäter dessa. Teorin är avgränsad genom att vi valt bort populärvetenskapliga böcker och artiklar. All litteratur vi använder oss av i detta arbete är skriven i modern tid och författarna till litteraturen är forskare inom ämnet.

## 1.6 Lagstiftning

Vid rekrytering behöver alla landbaserade företag eller organisationer följa nedanstående lagstiftningar.

- Arbetsavtalslagen (Arbetsavtalslag, 2001)
- Jämställdhetslagen (Lag om jämställdhet mellan kvinnor och män, 1986)
- Diskrimineringslagen (Diskrimineringslag, 2014)

## 2. METOD

I detta avsnitt presenteras val av forskningsmetod, skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning, sekundär- och primärdata, urval samt hur det insamlade materialet har bearbetats och analyserats.

### 2.1 Forskningsmetod

Teoridelen i detta arbete grundar sig på sekundärdata i form av kvalitativ forskning bestående av litteratur, artiklar samt kritiskt granskade internetsidor. Vår huvudkälla är Hunter Mabon - *Arbetspsykologisk testning om urvalsmetoder i arbetslivet (2014)*. Boken är byggd på en sammanställning av vetenskapliga artiklar relaterade till arbetspsykologisk testning.

Insamlingen av primärdata får vi genom att använda oss av kvalitativ metod i form av intervjuer. Vid intervjuerna använder vi oss av en semistrukturerad intervjuteknik med öppna frågor då det ger oss utrymme för eventuella följdfrågor som inte ingår i intervjun och kan resultera i mer ingående och utvecklade svar.



### **2.1.1 Kvalitativ och kvantitativ forskning**

Kvalitativ forskning innebär att man följer en strategi där betoning på insamling och analys av data är av större vikt än att uttrycka det i kvantitet (Mårdberg & Carlstedt, 2019).

Kvalitativ data anges i ord, text och symboler som kännetecknas av att återge bilden av människor, handlingar och händelser i livet (Christensen et al., 2016).

En kvantitativ forskning baserar sig på siffror och fokuserar mer på mängd, antal och frekvenser uttryckta i kvantitet, vilka kan analyseras opartiskt för att sedan behandlas statistiskt. Denna forskningsanalys anses vara strukturerad och utgångspunkten är förutbestämd och passar därför bäst om man redan vet mycket om det ämne man ska studera eller för att testa olika teorier (Christensen et al., 2016).

### **2.1.2 Sekundärdata och primärdata**

Sekundärdata bygger på tidigare insamlad data, såsom litteratur, hemsidor och tidningsartiklar (Christensen et al., 2016). Fördelen med denna insamlingsmetod är att det är tidseffektivt, ekonomiskt och det finns ofta ett stort urval av källor (*Primära och sekundära data*, 2020).

Primärdata, också kallad rådata (*Vad är Primärdata?*, n.d.) är ny data man samlar in för den egna undersökningen genom exempelvis intervjuer, enkäter, observationsstudier eller experiment. Fördelen med denna insamlingsmetod är att informationen är anpassad till problemformuleringen och att insamlingen är aktuell samt att man själv kan strukturera den. Nackdelen är att det kräver kompetens, är kostsamt och tar tid (Christensen et al., 2016)

Vid en semistrukturerad intervju använder man sig av en intervjuguide, vilket är en lista på teman och/eller frågor som ska beröras. Man ställer öppna frågor som börjar med “vad”, “hur” och “varför”, denna typ av frågeställningar har vanligtvis följdfrågor för att få fram orsaken till respondentens svar. Även faktafrågor eller slutna frågor kan användas för att få fram specifik information eller som en bekräftelse av fakta. Ledande frågor bör undvikas i

denna typ av intervju. Både innehåll och ordningsföljd kan variera från intervju till intervju (Christensen et al., 2016). Fördelen med en semistrukturerad intervju är att respondenten kan känna sig tryggare då intervjun mer känns som ett samtal än en utfrågning. Eftersom man följer en röd tråd genom hela intervjun uppfattas den som professionell. Nackdelen med en semistrukturerad intervju är att man som intervjuare behöver ha full koll på respondentens kompetenser och veta vad man vill ha svar på utan att tappa bort sig i något som sedan kan vara helt irrelevant (*Intervjuguide: 3 intervjutekniker – vilken väljer du?*, n.d.).

### **2.1.3 Urval**

Vi har använt oss av ett målinriktat urval som metod för att öka chanserna till betydelsefull och korrekt information. Ett målinriktat urval säkerställer att deltagarna är relevanta för studiens forskningsfrågor (Bryman, 2011). Vi har själva uppsökt och kontaktat företag och organisationer som vi kunde tänka oss att använder sig av personlighetstester som en del i ett rekryteringssammanhang. Fyra av sex företag svarade. Två företag svarade att de inte använder sig av personlighetstester, två svarade att de gör det och gärna ställer upp på en intervju och två gav ingen återkoppling.

## **3. TEORI**

Kapitlet är uppdelat i två olika delar. I början av teoridelen ges en övergripande beskrivning av kompetensbaserad rekrytering samt själva processen. I slutet av teoridelen ges beskrivningen av vad ett personlighetstest är och dess uppkomst.

### **3.1 Vad innebär kompetensbaserad rekrytering?**

Alla företag rekryterar mer eller mindre kompetensbaserat, man vill ha rätt person på rätt plats. Däremot är det inte helt självklart att alla företag använder sig av en kompetensbaserad rekryteringsprocess. För att lyckas med det behöver man använda sig av väl uttalade och definierade kompetenser (Lindelöw Danielsson, 2010).

Företag vill göra en så träffsäker rekrytering som möjligt då en felrekrytering kostar oerhört mycket. När man pratar om kostnader i en felrekrytering handlar det inte enbart om

lönesummor utan också om tiden man lagt ner på en rekrytering samt att en felrekrytering kan resultera i att organisationskulturen börjar dala och man förlorar trogen personal (Lindelöw Danielsson, 2010). Det tar oerhörd tid att bygga upp en kultur i ett företag men det kan gå snabbt att rasera det som tagit år att bygga upp om man får in fel person i företaget (Forslund, 2019). När man använder sig av kompetensbaserad rekrytering bör man lägga fokus på de dimensioner som är avgörande för arbetet. Fysisk karaktär är sällan ett krav och man bör således bortse från detta. Man ska inte ställa krav som det inte finns behov av. För att lyckas med en kompetensbaserad rekryteringsprocess bör vi använda oss av tydliga gemensamma definitioner av kompetenser som är väl uttalade så att vi vet om att vi talar om samma sak (Lindelöw Danielsson, 2010).

## **3.2 Kompetens**

Kompetens härstammar från det latinska ordet *competentia* vilket betyder överensstämmelse (Skorstad, 2011). Det finns flera olika definitioner av kompetens, Swedish Standard Institute (SIS) beskriver det enligt följande: "*Kompetens brukar beskrivas som en individs förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter. Kompetens är personbunden, men den är också beroende av det sammanhang som individen befinner sig i*" (Andersson et al., 2016). Det är viktigt att kunna skilja på kunskap och kompetens.

Kunskap är något man tagit till sig genom att lära in. Kompetens är att kunna omsätta kunskapen i praktiken (*Vad är det för skillnad på kunskap, färdighet och kompetens?*, n.d.). När man använder sig av kompetensbaserad rekrytering bör man vara noga med att kompetenserna skall vara förankrade i organisationskulturen och i arbetet som skall utföras, det bör också finnas en tydlig relevans anknuten till personens yrkesutövande. Kompetens är således inte något som står i ett betyg utan det härleds till definitioner av personlighetsdrag (Lindelöw Danielsson, 2010). Kompetenser räknas som valida om det finns relevans i dessa för att kunna utföra sina arbetsuppgifter (Andersson et al., 2016).

### **3.2.1 Kompetensprofil och kompetensinventering**

En medarbetares kompetensprofil och kompetensgap (skillnaden mellan den kompetens som redan finns i företaget och önskad kompetens) kan ge en bild över vilka områden som ännu kan utvecklas hos medarbetaren i dess roll. Dessa utvecklingsområden kan sedan ligga som

grund i exempelvis rekrytering, man vet då vilka kompetenser som behöver kompletteras i arbetsgruppen (*Kompetenshantering*, 2021). När företagets kompetenser är kartlagda och sammanställda finns det då en grund för att kunna analysera alla kompetenser. I en kompetensanalys ser man vilka kompetensgap som finns i företaget och kan då på mer specifika bedömningsgrunder söka efter medarbetare med en viss kompetens när man rekryterar. I en kompetensanalys observerar man både vilka kompetenser som redan existerar och vilka som behöver tillsättas. Tittar man på kompetens utifrån, vad som behövs, kan man ta tillvara på all kompetens, inte bara det som står i kravprofilen för redan befintliga roller (*Kompetenshantering*, 2021).

En inventering av kompetenser hjälper företag att hitta sina medarbetares färdigheter, kunskaper och arbete som ingår i det dagliga arbetet. En kompetensinventering är bra för att se över sin personal i samband med rekrytering, för att upptäcka gap i företagets kompetenser och för att hitta behov av nya roller på företaget. Man behöver kartlägga de teoretiska och faktabaserade kunskaperna, hur medarbetarnas sociala kompetens och samarbetsförmåga är i arbetet. Innan en rekrytering är det därför bra att utvidga kompetensinventeringen så man även ser på medarbetarnas kunskaper som inte används i det dagliga arbetet, såsom kunskap från kurser eller andra utbildningar för att på så sätt tillsammans med kravprofilen hitta någon som skulle passa för en roll internt. På så sätt kan man undvika att behöva rekrytera någon för en roll externt (Lind, n.d.).

### **3.2.2 Kompetensmodellen**

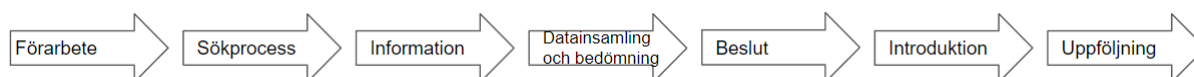
Kompetensmodellen beskriver olika kompetenser som anses vara viktiga för att en person skall fungera väl på en specifik tjänst på en specifik arbetsplats. Kompetenserna bör beskriva personen på ett sätt som är relevant för dennes yrkesutövande. De bör beskriva på vilket sätt hen agerar för att nå resultat och med vilka medel hen gör det. Målsättningen är att sammanställa alla kompetenser som är avgörande för en specifik organisation (Lindelöw Danielsson, 2010). En kompetensmodell är ingen fast modell, man bör se till sin egen organisation och därifrån plocka ut vilka kompetenser som är av värde för den. När man identifierat kompetenserna bör man även definiera betydelsen av dem. Detta gör man för att

underlätta vid framtida rekryteringar, det blir då en stor mängd av kompetenser vilka man sedan väljer beroende på vad man letar efter. Man kan också kategorisera dem i underrubriker där man samlar kompetenser som tillhör en specifik kategori. En god idé är att revidera dessa med jämna mellanrum eftersom världen utanför organisationen förändras vilket även gör att organisationens behov kommer ändras (Lindelöw, 2016).

### 3.2.3 Rekryteringsprocessen

I förarbetet analyserar man organisationens kompetensbehov samt skapar de styrdokument som innefattar en befattningsbeskrivning och kravprofil. I denna fas är det också lägligt att skapa en tids- och kostnadsplan samt ha klart vem som gör vad under processen. Man ser också till att välja vilka urvalsmetoder som ska användas och hur dessa sedan ska bedömas. Det andra steget i processen är *sökprocessen*, i denna process bestäms det vilka sökvägar man ska använda sig av och om man ska driva rekryteringsprocessen själv eller anlita ett externt rekryteringsföretag (Lindelöw, 2016).

Det tredje steget, *information till de sökande*, handlar om hur man på ett lämpligt sätt informerar de sökande om organisationen och tjänsten. Här handlar det främst om personliga möten med de sökande, men även information via organisationens webbplats. Det fjärde steget i processen är *insamling av data och bedömning*, här används det förarbete man gjort vad gäller urvalsmetoder. Det kan vara cv-granskning, intervjuer, olika bakgrundskontroller och referenser. För att göra en bedömning av den sökande tittar man på kravprofilen och jämför den med resultaten från urvalsmetoderna. När man kommit fram till det femte steget tar man ett *beslut*. I beslutstagandet är det ofta rekryteringschefen som, med hjälp av underlagen från bedömarna, tar det slutliga beslutet om vem man ska anställa. Det sjätte steget är *introduktion*. I detta stadi bör man göra ett introduktionsprogram så att den anställde får en bra start i organisationen. Här kan man med fördel utse en handledare som tar hand om den nyanställda i början. Det sjunde och sista steget i rekryteringsprocessen är *uppföljning*. Här följer man upp hur rekryteringsprocessen har varit och ser hur det går för den nyanställda (Andersson et al., 2016). Nedan i figur 1 visas rekryteringsprocessen grafiskt.



Figur 1. Rekryteringsprocessen

### 3.2.4 Hur ser intervjuprocessens struktur och uppbyggnad ut?

En kompetensmodell är grunden för att göra en strukturerad intervjuguide. I den bör det framkomma frågor som ger svar på de olika kompetensområdena. Kompetensbaserad intervju är en strukturerad intervju, där intervjuaren granskar den sökandes kunskaper i förhållande till de kompetensområden som söks. Målet med intervjun är att ta reda på ifall den sökande har det beteende som krävs för tjänsten. Man använder sig av den så kallade star-tekniken (situation, target, action, result), där den sökande får beskriva en situation så konkret som möjligt där kandidaten själv varit med och behövt använda sig av något visst kompetensområde. Det bör även framkomma vad målet var eller vad man försökte uppnå samt hur den sökande agerade och vad resultatet blev. För att sedan kunna utvärdera kompetensen behöver man de rätta förutsättningarna, till exempel att som intervjuare veta hur den sökandes arbetssituation sett ut gentemot organisationens kravspecifikation, i samband med kompetensen (Lindelöw, 2016).

### 3.2.5 Kravspecifikation

Kravspecifikation är en heltäckande beskrivning på önskemål som är relevanta för arbetsplatsen och den position som söks, såsom utbildning, kunskap, erfarenhet, kompetenser, intressen och utvecklingspotential. Även företagskulturen är något som bör ingå i kravspecifikationen. För organisationer och företag är människan bara ena halvan, medan sammanhanget som personen ska in i är andra. Grunden till en kravspecifikation får man från mål- och ansvarsbeskrivningar, samt strukturen från de förutsättningar som krävs för att en organisation ska fungera (Lindelöw, 2016). Ett problem som kan uppstå med kravspecifikationer är att organisationer och företag bara gör upp en lista med bra egenskaper som de tycker att kandidaten bör besitta. Här har dock själva målet med kravspecifikationen glömts bort, då det istället borde framkomma mer betydelsefulla krav som är aktuella för själva arbetet. Listan gör annars att det blir näst intill omöjligt att hitta en kandidat som lever upp till alla egenskaper och organisationen kan då gå miste om kompetenta medarbetare.

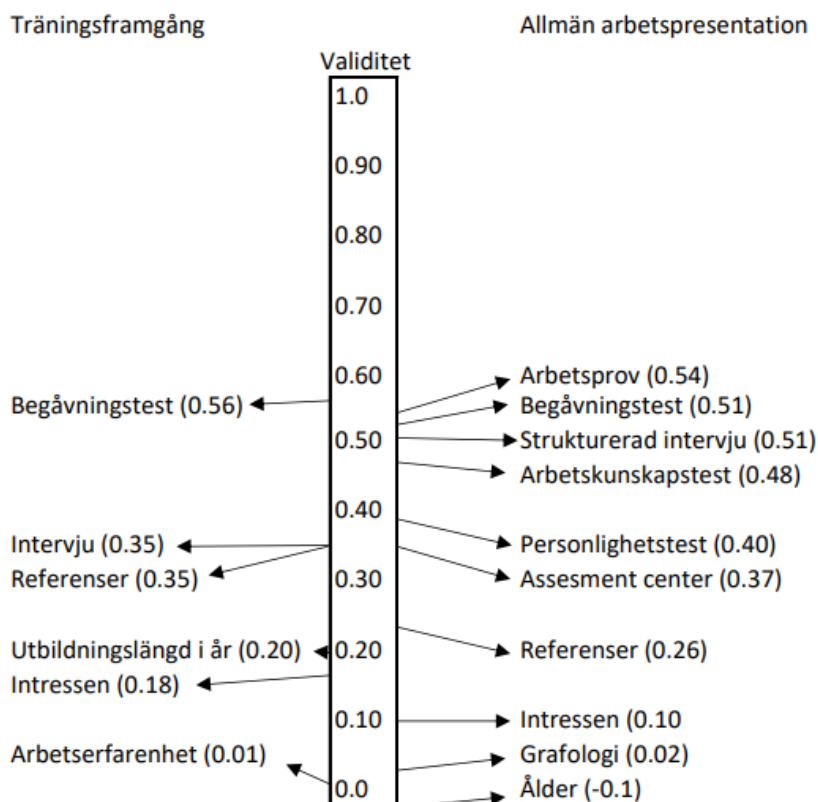
Organisationerna måste därför tänka igenom sin kravspecifikation och endast ha med de punkter på listan som är avgörande för en anställning, såsom utbildning eller andra avgörande egenskaper (Lindelöw Danielsson, 2010).

### **3.2.6 Sambandet mellan personlighetstest och kompetens**

Den största orsaken till att företag och organisationer använder sig av personlighetstester i kombination med en kompetensbaserad rekrytering är för att på förhand försöka förutse en persons arbetsprestationer och att förutspå vem som kommer att göra jobbet bäst (Skorstad, 2011). Det kan ses som ett verktyg med syfte att bekräfta eller dementera de kompetenser som en kandidat säger sig ha i ett CV (Andersson et al., 2016). Det är en kostsam och krävande process att skapa specificerade personlighetstest, vilket är orsaken till att det inte finns så många. Vilket test som ska användas beror på vad man vill mäta. Det finns olika tester för att mäta personligheter, motivation, begåvning och kunskap (Skorstad, 2011).

Samband mellan ett testresultat och arbetsprestationer kan kallas för validitet.

Validitet yttras ofta som ett samband på en skala från -1 till 1. Siffran 0 visar att det inte finns något samband alls mellan ett testresultat och en arbetsprestation, medan siffran 1 visar att metoden som använts är 100 % säker när det kommer till att kunna förutse en arbetsprestation. -1 visar att det inte finns något samband mellan ett testresultat och en arbetsprestation (Skorstad, 2011). Vid valet av tillvägagångssätt när man skall rekrytera bör man således använda sig av metoder som har hög validitet eller en kombination av metoder med hög validitet (Schmidt & Hunter, 1998). Figur 2 visar träffsäkerheten vid olika urvalsmetoder.



Figur 2. Träffsäkerhet vid urvalsmetod (Schmidt & Hunter, 1998)

### 3.3 Personlighetstester

Många företag skriver ut på sin platsannonser vad de söker för person, andra företag skriver endast att de lägger en stor vikt vid personlig lämplighet. Det framkommer ofta i annonserna att personen de söker bör vara “utåtriktad”, “ ha en bra samarbetsförmåga”, med mera. För att företagen ska kunna bedöma om en person är rätt för jobbet kan man förutom själva intervjun, CV och referenser också använda sig av personlighetstester (Skorstad, 2011).

År 1999 gjordes en undersökning i Norge där man såg att personlighetstester användes i var fjärde rekryteringsprocess (Skorstad, 2011). Idag använder sig företag av testerna i en större skala. Ett personlighetstest är ett formulär som kandidaten själv skall fylla i. Testets syfte är att få fram drag av personlighet eller karaktäristiska drag. Resultatet kan visa hur sannolikt det är att man beter sig på ett visst sätt i en given situation (Andersson et al., 2016). DNV, Det Norske Veritas, certifierar de personlighetstester som idag används för arbetsändamål (DNV, 2023).



Det finns två huvudkategorier av frågemetoder som används i personlighetstest, normativa och ipsativa personlighetstest. I ett normativt personlighetstest får den som utför testet själv välja vilket påstående eller adjektiv som stämmer bäst överens med ens egen uppfattning. Exempel på sådana test är NEO-PI-R och 5PF. Ett ipsativt test skiljer sig från ett normativt test genom att man där har ett visst antal poäng som skall fördelas in på adjektiv. Vid ett ipsativt personlighetstest får kandidaten ett begränsat antal val och här tvingas man istället ta ställning till vilket påstående som stämmer in och vilket som inte stämmer in på en själv. Exempel på dessa test är PAPI och DISC. Sedan finns det personlighetstester där de normativa och ipsativa frågemetoderna kombineras, vilket kallas för adaptiv metod. Testpersonen ska då ta ställning till flera påståenden samtidigt, vilket sedan mäts i poängskalor (Mabon, 2014; Skorstad, 2011).

De första försöken att undersöka personligheten har sitt ursprung i psykoanalysen, som utvecklades av Sigmund Freud. Undersökningen uppkom i samband med behandling av människor som led av olika typer av psykiska störningar (Mabon, 2014). Vi kommer nedan gå igenom teorin bakom de mest använda personlighetstesterna i rekryterings- och urvalssammanhang.

### **3.3.1 Myers Briggs/MBTI**

Myers Briggs/MBTI är en kombination av begåvnings- och personlighetstest (Mabon, 2014). Den kända psykoanalytikern Carl Gustav Jung var inspirationskällan för mor och dotter Myers och Briggs, som sedan blev upphovspersonerna till Myers-Briggs Type Indicator. Jungs psykologi bygger på hans idéer om att människor delas in i olika typer. Jung var den som utformade begreppet extrovert och motsatsen, introvert (Mabon, 2014).

Jung menade att vi människor hämtar information på olika sätt. En del tar in information genom omvärlden via sina sinnen och andra på ett intuitivt sätt, det vill säga genom magkänsla. Människor fattar beslut antingen på en logisk grund eller genom känslor och värdegrunder, hävdade Jung (Mabon, 2014). Polerna på dimensionerna kallade Jung i tur och ordning:

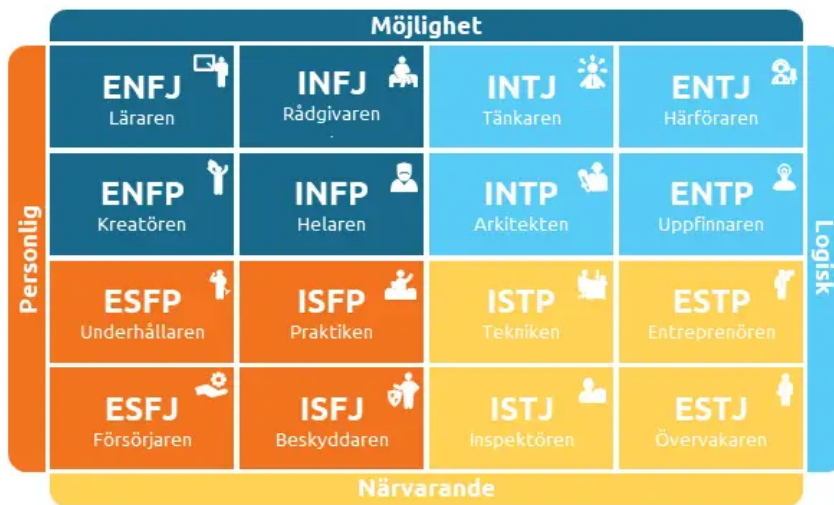
- Extroversion (E)- Introversion (I). Översatt till svenska, Extrovert- Introvert (inriktning mot omvärlden respektive inriktning mot den egna upplevelsen)
- Sensing (S)- Intuition (N). Översatt till svenska , Sinnesförmåelse- Intuition (bunden till direktupplevande av omvärlden med sinnesintryck respektive anande, gissande bland mängder av intryck och med hjälp av tidigare erfarenhet)
- Thinking(T)-Feeling(F) på svenska blir det tanke- känsla (logiskt resonerande respektive reagerade känslomässigt) (*Psykologilexikon, n.d.-a*).

På 40-talet blev mor och dotter Myers och Briggs intresserade av Jungs teorier och de kom i ett senare skede på att de kunde komplettera teorin ytterligare med en dimension som är relaterad till yttre världen

- Judgement (J) - Perception(P). Översatt till svenska, bedömning- perception (bedömande, granskande respektive enbart konstaterande, observerande) (*Psykologilexikon, n.d.-a*).

Poängen med en fjärde dimension är att den inverkar på de tre tidigare dimensionerna på ett nyanserat sätt vilket blev grunden för MBTI. Kombinationen av alla fyra dimensioner ger sedan upphov till 16 olika psykologiska typer (Mabon, 2014). Upphovspersonerna och deras efterträdare anser att MBTI skall användas som ett redskap för självinsikt. De säger själva att det inte skall användas som en urvalsmetod. Validiteten och reliabiliteten är starkt ifrågasatt på detta test samt på att typ-indela människor (*Psykologilexikon, n.d.-a*). I figur 3 visas de 16 olika psykologiska typerna enligt Myers Briggs modell.

# Myers Briggs



Figur 3. Myers Briggs (Projektledning, n.d.)

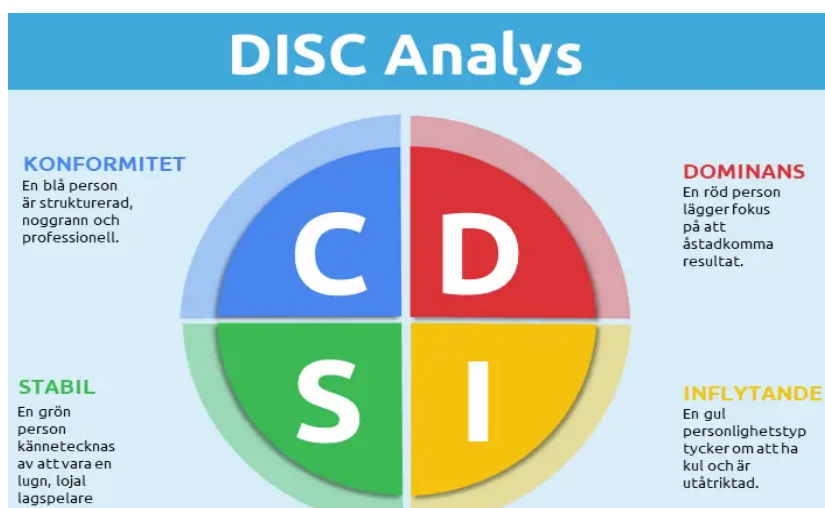
## 3.3.2 DISC/DISA

DISC/DISA står för Dominance (dominans), Influence (inflytande), Stability (stabil), Compliance (konformitet) (Psykologilexikon, n.d.-b). Man har i vissa fall bytt ut konformitet till anpassning och därför blir förkortningen DISA. Denna modell skapades av psykologen och uppfinnaren William Moulton Marston på 1920-talet. Marstons modell bygger på hans egen teori "the emotions of normal people" som gavs ut 1928. De tre mest framgångsrika testerna som bygger på denna teori är Thomas testet, IPU samt Predictive index (Eklöf & Hallén, 2018). Testet består oftast av 40- 96 adjektiv som delas in i de fyra DISC-dimensionerna där i princip alla adjektiv är positiva. De svarande skall sedan inom varje block välja det påståendet som stämmer bäst och sämst in på dem själva (Eklöf & Hallén, 2018; Psykologilexikon, n.d.-b).

De bästa valen man ansett stämma bäst in på sig själv och de sämsta valen man ansett stämma sämst in på sig själv summeras genom alla fyra block. En tredje skala skapas även genom att beräkna poängskillnaden mellan de bästa och sämsta valen. Summan av allting skall sedan resultera i vilken typ av person man är. Thomas Internationals test säger att de

bästa valen beskriver den svarande så som denne uppfattas av andra, och de sämsta valen hur denne upplever stress. Skillnadsmåttet skall ge bilden av hur den svarande uppfattar sig själv. Man skall sedan utifrån detta dra en slutsats om hur en aspirant kommer att fungera i olika arbeten och situationer i arbetslivet (Mabon, 2014).

DISC-testernas validitet och reliabilitet har ifrågasatts och det finns ingen modern forskning som stödjer dessa tester, de bör således inte användas i seriösa sammanhang. Detta beror på att du till exempel inte kan säga hur mycket och på vilken nivå du är mer dominant än eftergiven. Ipsativa data kan inte mäta skillnaden mellan människor utan endast personliga egenskaper och därför skall man inte använda sig av ett sådant test. Vi kommer igen in på det vi tidigare nämnt, att ett test måste gå att mäta för att erkännas valitt (Clemens, 2020; Mabon, 2014; *Personlighetstester: Hur vetenskapliga är de?*, 2021). Sara Henrysson Eidvall, psykolog och konsult säger i ett reportage med tidningen Akvia Aspekt följande: *“Att använda de där enkla testerna, där människor delas in i fyra kategorier, det kan till och med vara integritetskränkande”* (Wiklund, n.d.). Testerna typ-indelar människor och tar inte hänsyn till att man under livets gång kan byta typ, alltså att man inte skulle kunna lära sig nya beteenden. Om så vore fallet skulle vi människor ha förutbestämda arbeten sedan barn, vilket inte är sant (Skorstad, 2011) I figur 4 visas typ-indelningen av människor i DISC Analys modellen.



Figur 4. Disc Analys (Projektledning, n.d.)

### 3.3.3 Femfaktormodellen/FFM

Teorin bakom femfaktormodellen, även kallad “Big five”, är grundad på en beskrivning av personligheter med fem grundläggande, delvis ärftliga anlag. Modellen har arbetats fram genom forskning av bland annat Paul T. Costa, Robert R. McCrae, Raymond Cattell, Donald W. Fiske och H.J. Eysenck. Forskningen inleddes med att man funderade på vad som beskriver personliga egenskaper. Därefter samlades personbeskrivande ord in från det engelska ordförrådet, de fick ihop 17953 stycken olika adjektiv.

Egenskaper som är relaterade till varandra placerades i samma kluster. Med hjälp av en faktoranalys fick man ner dessa adjektiv till först 40 och sedan 16 huvudkategorier för beskrivning av personligheter. Cattells arbete har resulterat i Cattells 16PF som är det mest använda testet i världen baserat på femfaktormodellen(Mabon, 2014).

Forskningen har sedan fortsatt och man har vidare kommit fram till att personlig tillfredsställelse kan beskrivas utifrån fem personlighetsdrag och kombinationer av dessa därav namnet, femfaktormodellen eller Big five. Femfaktorns struktur har studerats i en rad kulturer och visat sig stabil över tid (Mabon, 2014). De fem huvudkategorierna är följande:

- Öppenhet (openness) om man är öppen för nya idéer.
- Samvetsgrannhet (conscientiousness), om man är plikttrogen
- Extraversion, om man är utåtriktad
- Vänlighet (agreeableness), om man är empatisk
- Neuroticism (Neuroticism), ett mått på personens känslomässiga stabilitet och självförtroende (*Big Five Personality Trait: Neuroticism*, n.d.).

Figur 5 visar tydligt vilka olika personlighetsdrag som ingår i femfaktormodellen.



Figur 5. "The Big Five" (Projektledning, n.d.)

### 3.4 Personlighetstest i rekryteringsprocessen

Ett test kan ge rekryteringsprocessen en bättre struktur, då man behöver göra en systematisk bedömning av de egenskaper man söker hos en kandidat. Företaget behöver definiera vem man söker, vilka egenskaper och kompetenser som den sökande bör ha, samt göra en arbetsanalys i ett tidigt skede (Lindelöw, 2016). Personlighet har betydelse för att passa in på en arbetsplats och det är därför viktigt att arbetsplatsen analyseras, inte bara tjänsten som skall tillsättas (Clemens, 2020). En del som bör tas i beaktande är att personlighetstester är självskattade, således är det utövares uppfattning om sina tendenser och sina sannolika beteenden som står som grund för resultatet. Det är också omöjligt att veta vad kandidaten associerat till när hen gjort sina val (Lindelöw, 2016). När man skall läsa av testet och göra en bedömning är det de beteendeariktade kompetenserna utifrån kravprofilen som man skall titta på. Övrig information som kommer fram i testet ska man inte ta hänsyn till i urvalet (Andersson et al., 2016). Tester som bygger på vetenskaplig forskning bör användas som komplement till andra urvalsmetoder (*Personlighetstester: Hur vetenskapliga är de?*, 2021).

Genom ett personlighetstest görs en mer objektiv bedömning av kandidaten, då det inte lämnar utrymme för eget tyckande och på så sätt är det inte personkemin som avgör. De krav som ställs på mätmetoder är idag tydliga för att de ska erkännas valida, det skall tydligt

framkomma vad som skall mätas. Man skall kunna jämföra verkligheten med teorin samt att mätmetoden ska ge samma resultat vid upprepade mätningar vilket då bekräftar om testet har reliabilitet. Det avgörande i mätning av personlighet är att metoden faktiskt kan användas för att förutse hur personen kommer att prestera i arbetslivet, vilket kallas kriterievaliditet (Mabon, 2014).

Minst 75 % av arbetsprestationerna kan inte förutses med hjälp av personlighetstest, men ett personlighetstest är dock fortfarande mer träffsäkert än bedömningsmetoder såsom CV, traditionella intervjuer och referensuppföljning. Målet bör därför vara att minimera risken för ett felaktigt val och då är personlighetstester ett bra hjälpmedel så länge man använder dem på rätt sätt (Skorstad, 2011)

### **3.4.1 Feedback och återkoppling**

Att ge feedback är av stor vikt när det kommer till personlighetstester. Det bör helst ske öga mot öga för att främja samtalet mellan kandidaten och den som ska ge feedback. Används testet mer som en gallring eller för ett stort antal kandidater, kan återkopplingen ske via telefonsamtal eller skriftligt. Feedback bör alltid ges före, under och efter testet. Innan testet bör den som ska utföra återkopplingssamtalet vara insatt i testet som utfördes, ha genomgått testcertifieringskurser, ha någon formell utbildning i psykologi samt kunna göra en kvalitetssäkring av testet. Det är av stor vikt att den som ger feedback även kan svara på frågor och inge trygghet för den som ska utföra testet (Skorstad, 2011).

Vid introduktion till testet bör det framgå vad syftet med att använda sig av personlighetstest är. Det behöver också ges information om vem som kommer att ta del av data från testresultatet. Efteråt ska den ansvarige för testet ge feedback till kandidaten. Under återkopplingsamtalet bör den som utfört testet ge feedback på hur själva processen upplevdes samt hur själva testsituationen kändes. Den ansvarige för testet bör berätta hur uppbyggnaden av testet sett ut (vilka olika områden, skalor och egenskaper som användes) samt att hen bör ge en presentation av vilken normeringsgrupp (vilken norm man utgår ifrån) som valdes för testet. Här bör det också framgå ifall det varit några särskilda omständigheter som kan ha påverkat testresultatet från kandidatens håll. Man behöver komma ihåg att

personen som utfört testet behövt beskriva sig själv inom vissa ramar, resultatet kan därför ge en missvisande bild av testpersonen. Testen tar heller inte hänsyn till alla personlighetsdrag som en person kan ha och därför bör den som analyserar resultaten vara medveten om det när feedback ges (Skorstad, 2011).

Syftet med återkoppling är främst att få ut så mycket konkret och relevant information som möjligt gentemot de krav som ställts i kompetensmodellen (Skorstad, 2011). Man kan efter testet med hjälp av en djupintervju förstå hur en person tänker kring ett komplext eller känsligt ämne samt ge kandidaten möjligheten att konkretisera resultatet genom att kandidaten får ge exempel på situationer där en viss egenskap eller flera olika tagit sig uttryck. Detta görs för att konkretisera betydelsen av begreppen (Lindelöw, 2016). Den som analyserar ett testresultat bör vara detaljerad i sina påståenden för att få ut så mycket information som möjligt om kandidaten (Skorstad, 2011).

Innan man går igenom hur testet kändes och om den sökande kände igen sig är det viktigt att man berättar vad varje skala mäter samt hur testresultatet står sig mot nomineringsgruppen. Efter det får testpersonen själv kommentera sitt testresultat och den som ger feedback får återupprepa med sina egna ord för att dubbelkolla att man uppfattat allt. Sedan går man tillsammans igenom vilken påverkan resultatet kan ha för den befattning som söks (Andersson et al., 2016; Skorstad, 2011). Ger man feedback på detta sätt får man en återkoppling på var den sökande känner igen sig och vad som inte stämmer överens med den sökande. En gemensam sammanfattning av vad som framkommit och vilka påföljder som kan finnas inför en eventuell anställning bör göras i detta skede. Efter att återkoppling givits ska testresultaten matchas mot den kompetensmodell som gjorts för tjänsten i syfte att titta på den sökandes styrkor och svagheter jämfört med kravprofilen (Andersson et al., 2016; Skorstad, 2011)

### **3.4.2 Problematik vid användandet av personlighetstest**

Förr var det bara professionella yrkesgrupper och psykologer som använde sig av personlighetstester. Idag används testerna i större omfattning inom företag och organisationer för att hitta rätt kandidater. Mabon (2014) anser att användning av personlighetstester bör



göras av någon med rätt kunskap och inte av någon som saknar relevant utbildning inom psykologi. När ett personlighetstest granskas görs det utifrån testanalyserarens tolkningar. Därför är det viktigt att den personen har den kunskap och certifiering som behövs för att kunna göra det (Mabon, 2014).

En annan problematik som kan finnas är den etiska aspekten eftersom dessa tester kan ge mer information om kandidaterna och redan anställda än andra urvalsmetoder. Rekryterare borde därför ställa sig frågan om kandidaterna verkligen ska behöva genomgå den stress och press som de ställs inför (Lindelöw Danielsson, 2010). Att företagen använder sig av rätt test är en förutsättning för att få fram relevant fakta om den som genomför testet, företagen bör dock använda sig av olika test för att täcka upp olika mätområden (Mabon, 2014).

Som rekryterare bör man vara kritisk till vilka tester som används i rekryterings-sammanhang. Forskare menar att de test som är okej att använda sig av vid ett urval är Big five eller femfaktormodellen. En till aspekt är att vi människor är komplexa och det visar olika personligheter beroende på sammanhang. Vägjorda tester kan dock fånga upp detta, därför är det viktigt att se till att testerna bygger på vetenskaplig forskning (Clemens, 2020). Eftersom användningen av personlighetstestning i rekrytering har ökat, kan kandidater ha genomfört flertalet tester och då tröttna på tester, vilket i sin tur kan leda till att man tappar potentiella kandidater under processen. Det vill säga att kandidaten inte orkar engagera sig genom att slentrianmässigt utföra testet eller i värsta fall hoppar av processen (Andersson et al., 2016). Kandidater som gjort många tester kan också tro sig ha lärt hur de ska kunna svara för att få ett bra testresultat, vilket då inte heller ger en korrekt bild över kandidaten. Det finns inte heller någon garanti att det är kandidaten själv som gör testet eftersom att man oftast gör testet hemma, därför är det viktigt att man kombinerar testerna med andra urvalsmetoder (Andersson et al., 2016).

## **4. EMPIRI**

Nedan presenteras urvalet, hur genomförandet av intervjuerna gick till samt resultatet.

### **4.1 Urval av respondenter**

Respondenterna arbetar inom den privata sektorn med personalfrågor. Respondent 1 arbetar för en organisation som består av cirka 200 anställda. Respondent 2 arbetar för en organisation som består av cirka 350 anställda. Genom en riktad e-post, där vi önskade komma i kontakt med företag som använder sig av personlighetstester i rekryteringssammanhang, fick vi kontakt med två företag. Båda respondenterna har flera års erfarenhet av att använda personlighetstester vid rekrytering. Respondenterna är anonyma då vi anser att det saknar relevans för vårt arbete att delge vilka företag de arbetar för.

### **4.2 Genomförande**

Intervjuerna genomfördes via videosamtal. Vi ansåg att det skulle vara enklast för oss eftersom vi båda arbetar vid sidan av skolan, vi behövde således inte avsätta tid för att transportera oss till respondenternas arbetsplatser. De olika verktygen som användes för intervjuerna var Microsoft Teams samt Google Meet, beroende på intervjupersonernas preferenser. Intervjuerna spelades in efter godkännande då vi ville vara fokuserade på intervjun i sin helhet och inte gå miste om viktiga detaljer.

Dalen (2008) rekommenderar att använda inspelning som tekniskt hjälpmedel då det är bra för att sedan kunna återge den information som getts med respondentens egna ord.

För oss var det viktigt att kunna lyssna aktivt på deltagaren och på så sätt också ha en chans att ställa relevanta följdfrågor under intervjuens gång. Respondent 1 hade inte fått intervjufrågorna på förhand. Respondent 2 hade fått intervjufrågorna på förhand skickat via e-post.

### 4.3 Resultat av intervjuerna

“När man transkriberar en intervju är det viktigt att den skrivna texten är en så exakt återgivning som möjligt av vad intervjupersonerna har sagt” (Bryman & Bell, 2017).

#### **Intervjufråga 1: Berätta om er process i samband med rekrytering.**

Respondent 1: Det ser lite olika ut beroende på vilken del av verksamheten som behovet uppstår av en rekrytering uppstår i. En del sköter sin process själva, medan en del använder sig av rekryteringsbolag. Om någon använder sig av ett rekryteringsbolag, så kopplas HR in i slutet av processen. I de allra flesta fall är HR inkopplade från början. Det första vi gör då är att stämma av att rekryteringen fått ok från ledningen, då det också är en ekonomisk fråga. Sedan tittar vi på rollbeskrivningen och ser om rollen som ska tillsättas redan finns internt. Om inte så startar HR processen med hjälp av den rekryterande chefen, där man tillsammans tittar på kravprofilen. Kravprofilen är grundstenen till hela processen, så vi anser att det är otroligt viktigt att man har en tydlig sådan. Sedan tar vi fram en annons och väntar in kandidater. HR intervjuar potentiella kandidater tillsammans med den rekryterande chefen, sedan kollar vi upp referenser. Någonstans, antingen i början eller mot slutet, använder vi oss av personlighetstester beroende på behovet.

Respondent 2: Mellan alla avdelningar så försöker man samordna rekryteringarna, att man följer samma mallar. Det börjar med att det uppstår ett rekryteringsbehov, chefen för avdelningen skriver sedan in vem som är den rekryterande chefen och vilken befattning som ska rekryteras. Alla befattningar har sedan en befattningsbeskrivning som man använder sig av som mall för rollen. Är det en ny befattning, så måste man också få fram en kravanalys, som bör innehålla vad den här personen ska jobba med, så att man får fram de krav som behövs på den befattningen. Är det en ersättande rekrytering så måste man ifrågasätta om den faktiskt ska ersättas eller om man klarar sig utan den rollen, att man inte per automatik bara ersätter en person. Det kan vara så att tjänsten har förändrats, eller något arbetssätt som ändrats som gör att rollen inte ersätts. Man bör även ha ekonomin i beaktande när det kommer till rekryteringar.

Sen tittar man alltid efter att tjänsten finns med i forecasten (budgeten), att vi har det med i budgeten. Har man inte det, så måste vi ta processen vidare med vår VD, att det är okej att vi kan utöka personalstyrkan, i alla fall om det skulle handla om en rekrytering som är mer utökande. Sedan tittar man utifrån ett lönespann innan man går in i rekryteringarna. Alla rekryteringar som görs måste godkännas, detta är något som även VD:n är med och gör, innan man startar upp processen med att titta på annonsering utifrån den kompetens som söks. Sedan går vi ut i sociala medier, LinkedIn, AMS, samt en annons på vår hemsida. Vi har ett HR-verktyg som man söker in genom, där det samlas in information om kandidaten. Där kan sedan den rekryterande chefen och HR se vem som söker och vilka som fyller kompetenserna. Eftersom vi är ett privat bolag så har vi inte samma behov som på den offentliga sektorn, att de måste uppfylla vissa krav. Vi får rekrytera på personligheter och man behöver inte ha en examen alla gånger. Sedan kallar vi in till intervjuer och håller dem.

### **Intervjufråga 2: Följer ni en kompetensbaserad rekryteringsprocess?**

Respondent 1: Ja, vi följer en kompetensbaserad rekryteringsprocess.

Respondent 2: Respondenten fick inte frågan ställd.

### **Intervjufråga 3: Hur länge har ni använt er av personlighetstester?**

Respondent 1: 3-4 år ungefär. Det har gått lite i perioder.

Respondent 2: Ungefär 10 år skulle jag säga. Det var när vi började växa och sedan skulle ut på marknaden som det blev aktuellt. Då vi har kontor i olika länder, så är man ute på en marknad som man inte riktigt känner till, därför valde vi att börja använda oss av personlighetstester.

### **Intervjufråga 4: Vilket personlighetstest använder ni er av?**

Respondent 1: Big five.

Vi ser att det som ger mest nytta är den delen av personlighetstester som grundar sig på big five. Vi har varit noga när vi har valt leverantör av testet. Jag hittade en leverantör som

tillhandahåller bra tester och som faktiskt baserar sig på forskning, det finns bra underlag bakom.

Respondent 2: Vi använder oss av Pulsanalys.

**- Varför valde ni just detta test?**

Respondent 1: För att det finns forskningsstöd bakom detta test.

Respondent 2: Det var här på Åland som vi kom i kontakt med pulsanalysen. Det var vår tidigare VD som jobbade på ett annat stort företag på Åland innan som använde sig av testet. Så det var XXX som startade upp det här på Åland tror jag och nu är det en stor del företag på Åland som använder pulsanalyser, så det var nog bara en slump att vi började använda oss av det också.

**Intervjufråga 5: Varför använder ni er av personlighetstester?**

Respondent 1: För att antingen göra urvalsprocessen lättare i början, använda oss av testet innan den första intervjun för att skapa ett diskussionsunderlag eller för att använda det i ett lite senare stadium för att komplettera bilden av kandidaten efter den första intervjun.

Respondent 2: Vi använder oss av testet för att få en bekräftelse på om man upplever kandidaten på samma sätt som man gjorde vid intervjun.

**- använder ni er av personlighetstest oavsett vilken tjänst ni rekryterar till?**

Respondent 1: Vi använder inte dessa test för alla roller, då det vi inte alltid ser nytta med det och så beror det lite på att alla processer blir unika på det viset. Finns det bara en kandidat som uppfyller kriterierna så är det inte så mycket att testa, utan då tar vi den kandidaten direkt på intervju. Men där vi ser det motiverat till rollen, att vi faktiskt ska få ut någonting av det och att det finns ett urval att göra bland de sökande, då använder vi oss av testet.

Respondent 2: Vi har faktiskt använt det i princip på alla. Vi använder oss också av färdighetstester till vissa tjänster då de kräver en sorts kunskap för några av tjänsterna vi har.

### **Intervjufråga 6: I vilket skede i processen använder ni er av personlighetstest?**

Respondent 1: Det kan vara lite olika beroende på behovet och tiden. Mest effektivt är det ju tidigare man kan använda det, som en tidig urvalsmetod. Det är egentligen så dessa typer av tester är tänkta att användas. Man ska redan i det skede kunna skanna lite bredare på var det finns potential, i förhållande till hur väl kandidaterna uppfyller det vi i förhand i kravprofilen har sagt vilka personliga egenskaper som funkar bra i rollen, och att göra vårt urval baserat på det, snarare än vad som står på CV. Så jobbar vi ibland, men det kanske inte alltid finns tid och resurs att komma in så tidigt med testet, då det är ganska resurskrävande att göra tester. Så oftast kommer de in i ett lite senare skede. Vanligtvis har vi gjort ett första urval där vi använt oss av testet och därefter plockat fram de 5 kandidater som vi vill träffa på en intervju. Där kan det dock vara lite olika beroende på vad man vill få ut av intervjuerna och vad det är för typ av tjänst vi söker.

Eller så håller man en första intervjurunda, för att sedan använda testet i ett lite senare skede, mer för att komplettera den bild vi fick under första intervjun och då bara till den eller de kandidater som är slutkandidaterna. Jag tycker att det som kommer fram i testet fungerar bra som ett diskussionsunderlag för nästa intervju. Så det är lite beroende på, men lite senare i processen skulle jag säga att vi i regel tar in testet.

Respondent 2: Efter den första intervjun oftast, men någon gång har vi svängt på det, då har man gjort den innan intervjun för att använda det som ett diskussionsunderlag under intervjun. Detta är beroende på hur vi har hunnit med, men jag tycker det är bättre när man skickar ut pulsanalysen på förhand, före intervjun så man har någonting att diskutera kring. Då kan det komma fram att personen inte tyckte att det stämde överens med mig och då får man ett naturligt underlag att diskutera under intervjun.

### **Intervjufråga 7: Får testutövarna någon information om testerna innan, så som syftet med testet?**

Respondent 1: Vi informerar alltid om processen och att vi kommer att använda det här testet. Det är en del av vår rekryteringsprocess och sen så brukar vi nog åtminstone muntligt på telefon eller per mail framföra lite instruktioner. Det finns instruktioner i själva testet från leverantören som vi använder, hur man ska göra, men vi informerar också om det till den sökande för själva kandidatupplevelsen.

Det resultat som kommer kan man egentligen inte säga att är ett bra eller dåligt resultat, utan att det mer ger en bild av vad personen är för profil och vilka olika tendenser som kan finnas. Man behöver inte bli förskräckt om det kommer någonting i resultatet som man inte känner igen sig i. Målet med testet är att vi vill ta en diskussion utifrån det och något som visar på personens olika tendenser.

Jag brukar informera om tidsåtgången, att det kan vara bra att sitta i en ostörd miljö, samt berätta om förutsättningarna. Det är även viktigt att poängtera att det inte finns några rätt eller fel svar. Som exempelvis, så lägger man sig i en skala av normala beteenden, de tester vi använder oss av grundar sig väldigt mycket på föredragna beteenden. Testet säger aldrig att du är på ett vis, utan baserat på vad du har svarat på frågorna så tenderar du troligtvis att bete dig på ett visst sätt i en situation. Det tycker jag att är ganska viktigt att poängtera för kandidater före man gör själva testet, för vårt system fungerar så att när kandidaten har fyllt i allting, så får man tillbaka en automatisk rapport med en ganska kortfattad profil, där det framkommer att kandidaten är på ett visst sätt eller beter dig såhär på arbetet.

Respondent 2: Lite. Vi säger att det inte finns några rätt och fel i det här testet, det är mer för att få fram en personlighet och få en bekräftelse på vem du är, en sak vi dock är viktiga med att poängtera är att de ska göra testet inom 10 minuter. Meningen är att det ska vara ett snabbt test där man inte ska överanalysera sig själv.

**- Kan resultatet av personlighetstestet påverka en anställning?**

Respondent 1: Det påverkar lite beroende på i vilket skede man använder testet, ju tidigare man använder det desto mera kan det ju användas som urvalsmetod, om man skulle testat 10 personer, men inte har möjligt att intervjua alla, då intervjuar man bara de som fick ett resultat som stämmer bäst överens med det som vi i förväg hade satt upp i kravprofilen. Det

är så viktigt när man gör tester att man gör det ordentligt, annars förlorar det lite sitt syfte om man bara skickar ut dem, då säger det inte så mycket om kandidaten. Därför är det viktigt att man gör förarbetet och bestämmer i förväg tillsammans med chefen vad som ska ingå i rollen samt vad det är för personliga kompetenser som är viktiga för rollen. Sedan får man gå tillbaka till dem när resultaten kommer, hur träffarna ser ut för kandidaterna som vi hade tagit fram. Utifrån resultatet så kan man göra ett urval och välja bort, om det är så man vill jobba.

Vi tar ofta in testerna lite senare, vid det laget så har man ju kanske redan bildat sin uppfattning genom intervjuerna av några kandidater, då kan testresultatet stärka den bilden. Oftast framkommer det oväntade saker i testresultaten, men oftast så stärker det nog ganska mycket den bilden man redan hade sedan innan. Men där är det återigen viktigt att knyta till vad vi sa från början att faktiskt var de viktiga egenskaper som vi söker, är det exempelvis någon som bör vara kommunikativ och har lätt för att ta beslut, då tittar vi på de två. Så man tittar helt enkelt på vilken av kandidaterna som träffade bäst på det vi sa från början att det var viktigt. Sen är det nog sällan vi går 100% bara på testresultatet, då rekryteringen hänger på en del av en stor helhetsbedömning av många andra kriterier.

Respondent 2: Om vi haft 2 jämställda kandidater kompetensmässigt, så kanske det har varit så någon gång, behöver vi exempelvis en som är utåtriktad och kan ta kunderna är det någonting sådant som vi tittar efter och sen om vi har haft till exempel någon till en tjänst som kräver kunskap i logiskt tänkande, så är det jätteviktigt att de är blåa och har det där logiska tänkandet, så visst delvis kan det påverka.

### **Intervjufråga 8: Tar ni i beaktande yttre faktorer som kan påverka resultatet vid bedömning?**

Respondent 1: Ja, det gör vi, eller på det viset, att vi sällan bedömer rakt av från testresultat, utan kanske mer använder det som ett avstamp i en diskussion för att grotta ner sig lite mer på personliga egenskaper. Men absolut, det kan hända. Alla kandidater har ju olika förutsättningar och vi försöker se till att alla faktiskt har tid på sig, att man har några dagar på sig. Det tar ju en liten stund att göra det här och det händer ju att kandidater säger att de gjorde det inatt, inte haft möjlighet, är trött eller något och då får man ju göra en avvägning



att det kan finnas en viss felmarginal på grund av det, men i och med att vi inte ser det så svart och vitt så finns inte behovet riktigt heller att alltid ta höjd för att förutsättningarna kan ha varit dåliga.

Respondent 2: Ja, absolut, ibland kan man se det på testet också. I så fall så återkopplar man till kandidaten om det är någonting speciellt man ser. Oftast är det någonting som kan ha påverkat det här testet. Då tar vi upp det och diskuterar det. Det här testet kan också ta fram ett hjälpmedel till mig, då jag vet vad jag behöver fråga mera kring på intervjun exempelvis, så det är väldigt enkelt att hantera det här systemet, då man får färdiga frågor.

### **Intervjufråga 9: Ger ni personlig feedback efter testet?**

Respondent 1: Det hör till att vi alltid har ett återkopplingsamtal där man går igenom testresultatet och då finns det också en chans att bemöta frågor från kandidaten.

Respondent 2: Ja, det gör vi.

#### **- Hur ger ni feedback?**

Respondent 1: Det är en ganska så värdefull del, dels har kandidaten rätt att få feedback för det man har suttit och fyllt i, men också att de har en möjlighet att tycka till om det som de har fått i sitt resultat. Allra oftast så tycker man att det stämmer bra överens med sin egen självbild, men ofta är det någonting som man kanske inte riktigt känner igen sig i och då tycker jag att man ska ha rätt att få tillfälle till att säga det. De måste själva få ge sin bild av sig själva. Det blir väldigt värdefullt för oss då vi ofta sedan använder de där samtalen vid en första eller andra intervju, men ofta andra, då man redan skapat sig en uppfattning.

Utifrån vår övriga kompetensbaserade rekryteringsmetod så har vi ju redan pratat om de olika personliga egenskaperna och de personliga kompetenser som vi har ansett viktiga i rollen. Men under det här återkopplingssamtalet så tar vi lite avstamp i det och grottar ner oss i de personliga egenskaper mer och det som framkommer i testresultatet.

Så det vi i praktiken gör är att öppna upp lite mer. Man frågar hur personen upplevde testet och om man kände igen sig i resultatet, var det någonting som stack ut eller som man inte känner igen, samt att kandidaterna får en chans att tycka till. Sen konstaterar vi vad vi ser är

resultatet, att man tolkar hur kandidaten är eller tenderar att bete sig på det här sättet, är kommunikativ, etc som vi har sett vid testresultatet och som är relevant för rollen. Sen kan man nyttja dem som intervjufrågor, har du något exempel i ditt nuvarande arbete där man skulle märka den här egenskapen eller där du tycker att samarbete med kollegor har varit väldigt bra. Det blir ofta bra diskussioner utifrån testresultaten, då det ger oss en fingervisning om var det finns saker att grota ner sig i.

Alla resultat kommer på en skala, så som det är med personligheter, ta introvert och extrovert som exempel. De allra flesta är ju kanske någonstans i mitten. Men sen finns det saker som sticker ut längre åt olika håll och då handlar det ju sällan om att man inte kan eller har den egenskapen, utan kanske snarare om att man behöver anstränga sig lite extra för att göra vissa saker, då det kanske inte ligger helt naturligt i beteendet.

Och det är det som man gärna fångar upp i ett sånt samtal om man ska jobba med kunder till exempel och sälja, vilket skulle framkomma i ett testresultat att man inte skulle vara så motiverad av försäljning, att man kanske tycker bättre om att pyssla med administration. Då kanske det kan vara en sak som vi fångar upp. Hur motiverad är kandidaten egentligen, har denne kundbemötandet eller är det någonting annat som är ens motivationsfaktor. Det blir ett bra avstamp att hålla en diskussion utifrån, snarare än att vi ska göra en bedömning.

Respondent 2: När jag gick kurserna om hur man bör återkoppla, sa det att man bör ta typ en timme för att diskutera och prata kring testet, men där har vi kanske fuskat lite eftersom vi har ganska många rekryteringar. Vi har istället mer frågor som "känner du igen dig i testet?" Och då har de gett feedback tillbaka, så där kan vi väl ha förenklat det lite.

### **Intervjufråga 10: Vem tolkar resultatet?**

Respondent 1: Det görs en automatisk sammanställning som kandidaten får skickat till sig, ganska kortfattat, för att kandidaten ska känna att man får någonting tillbaka. Sen får vi på HR utförliga rapporter som mera är baserat på vad kandidaterna svarat på alla frågorna, detta visas i siffror och grafer. Så det är vi på HR som egentligen gör den tolkningen och där kan man ju jobba olika. Men vi har valt att det bara är vi på HR som ser det fullständiga resultatet, för att sedan dela det som är av relevans med chefen.

Det skulle annars bli ganska lätt annars för en person som inte är certifierad i testverktyget och bara få de här siffrorna framför sig, att man drar egna slutsatser som kanske är felaktiga, att man ser någonting som ser rätt ut och då tänker att det är dåligt. Rekommendationerna från leverantören var att det behöver vara någon som vet hur man avläser resultatet och hur man tolkar det. Nu när vi på HR har sett ett visst antal sådana rapporter så kan man också lättare se mönster och dra slutsatser om vad saker och ting betyder på ett ungefär som sedan kan komma att betyda och att man får se helheten. Jämfört med en chef som kanske en gång i året ser ett sådant testresultat. Till kandidaten visar vi aldrig siffrorna, utan då går vi bara igenom sammanställningen, för att sedan gå mer muntligt igenom i ett uppföljningssamtal.

Respondent 2: Det är jag som gör det.

**- Har man fått någon skolning i det?**

Respondent 1: Det har vi, alla har gått certifieringsutbildningar för att veta vad det är man tittar på, hur det har beräknats fram och hur man ska tolka resultatet.

Respondent 2: Ja, man måste vara certifierad för att få använda sig av det här testet. I Sverige har jag gått en certifieringskurs.

**Intervjufråga 11: Vilka fördelar vs nackdelar upplever ni i användandet av personlighetstester?**

Respondent 1: Om man ska konkludera fördelarna så är det väl egentligen att det bidrar, dels till en mindre fördomsfri rekrytering. Det är väl det som kanske är huvudsyftet med att ens jobba kompetensbaserat och med tester, att man fattar mindre beslut på magkänsla och förutfattade meningar och mer beslut på det som faktiskt uppkommer genom strukturerade intervjuer och tester, då de faktiskt kan ge en indikation på framtida arbetsprestationer. Vi tycker att man gör processen ordentligt om man använder testerna på ett bra sätt. Då tror jag i alla fall jag att det blir en bättre rekrytering i slutändan.

Så dels det, men sen är ju också kompetensbegreppet så stort. Det är en sak att titta på ett CV där vi ser vad personer har gjort, vilken skola man har gått i, vad man har haft för arbetsuppgifter och så vidare. Men en stor del av kompetens handlar om vem man är och vad man har för förutsättningar att lära sig saker, baserat på ens personliga egenskaper och det är

svårt att läsa sig till utifrån ett CV eller en personlig ansökan. I det personliga brevet kan det stå att man är stresstålig och samarbetsvillig, men det är lite svårt att göra en bedömning bara utifrån det utan att jobba kompetensbaserat. Med våra intervjufrågor och tester som vi använder tycker jag att det möjliggör att det inte bara är kandidaten som dikterar att "jag är bra på det här och det här", utan det är vi som dikterar. Vi vet vad rollen kräver och vad som är viktigt, så då undersöker vi det, det tycker jag är det mest positiva med att använda tester och då i kombination med strukturerade intervjuer.

Det negativa är kanske tidsaspekten, det ska gå undan om man som vi i Finland har 2 veckors uppsägningstid. Ju bättre rekryteringsprocess man gör, desto mera tid måste det få ta. Det är tids- och resurskrävande och kostar pengar att använda sig av tester, så det är ju alltid en faktor som man behöver väga in, att det är det motiverat att vi gör det här med förhoppningsvis ett gott utfall. Det kan också vara så att vi behöver köra förbi det här momentet för att basera oss på annat och helt enkelt inte använda tester. Detta för att tiden behövs för kandidaten, så det är alltid en avvägning som vi behöver göra. För kandidatupplevelsen behöver man fundera på hur mycket tid som är rimligt att en kandidat lägger ner på sin ansökan till oss, då de först ska skriva CV och personliga brev, bara det vet vi att folk lägger ner mycket tid på. Att kandidaten sedan, efter att ha lämnat in en ansökan, kanske sitter igenom en, två eller kanske tre intervjuer i vissa fall tar också mycket tid. Därför är det alltid en avvägning om man bör använda sig av testet eller inte, då även de tar tid att göra och att få återkoppling på. Så även det är väl kanske en nackdel.

Respondent 2: Fördelen tycker jag är att man får en bekräftelse och sen se lite vad kandidaterna har för personligheter i ett team. Nackdelen är att de inte är så vetenskapliga. Det finns många som inte tycker om det här med pulsanalys.

## 5. RESULTAT

Båda respondenterna berättar om sin process och det framkommer tydligt att de använder sig av en kompetensbaserad rekryteringsprocess. När HR börjar titta på kandidater berättar respondent 1 att de kan använda sig av personlighetstester om det finns behov av en gallring för att komma vidare i rekryteringsprocessen. Efter detta tittar man på vilka som besitter de rätta kompetenserna för vad som söks till tjänsten. Respondent 2 belyser att kunskapen inte alltid är så viktig för dem, att de kan gå mer på personlighet. Teorin säger att man förutom kandidatens personlighet bör ta hänsyn till personens helhetsbild. En personlighet kan komma att påverkas av en persons intellektuella förmåga, motivation, intressen och livssituation. Även den individuella utvecklingen och förändringar i livet formar en persons personlighet (Lindelöw, 2016).

Båda respondenter har använt sig av personlighetstester en längre tid. Respondent 1 använder sig av personlighetstestet big five (femfaktormodellen) eftersom att det finns forskningsstöd bakom denna typ av test. Respondent 2 använder sig av pulsanalys, som grundar sig på modellen DISC/DISA. Varför respondent 2 använder sig av just det testet kan hen inte riktigt svara på.

Respondent 1 använder sig av personlighetstester av tre olika orsaker: Gallring, som diskussionsunderlag innan första intervjun och för att komplettera bilden av kandidaten efter första intervjun. Respondent 1 berättar att testet de använder sig av är utformat för att användas i ett tidigt skede, som en tidig urvalsmetod för att kunna skanna av om kandidaterna uppfyller kravprofilen och de personliga egenskaper som krävs för tjänsten. Vi kan alltså konstatera att respondent 1 anser sig veta hur testet bör användas för att komma till störst nytta, men ändå väljer de att ta in testet senare i processen för att använda det som ett diskussionsunderlag. Teorin säger att test antingen skall användas som gallring eller som en kombination av strukturerade intervjuer och begåvningsstest (Skorstad, 2011).

Respondent 2 använder sig av testet för att stärka bilden av kandidaten. Antingen testar de kandidaterna före första intervjun eller efter den första intervjun, men de gör det helst före den första intervjun för att skapa ett diskussionsunderlag. De har alltså ingen bestämd

ordningsföljd. Ingen av respondenterna nämner någonting om att kravprofilen är grunden till om ett test är nödvändigt att användas. Detta bör rimligtvis vara grunden till valet av urvalsmetod enligt Andersson et.al (2016).

Respondent 1 säger att det inte finns ett bra eller dåligt resultat, testet är meningen att användas för att se kandidatens profil och de tendenser som kan finnas, medan respondent 2 säger att det inte finns något rätt eller fel resultat i deras test, här vill man istället få fram kandidatens personlighet. Skillnaden på respondenternas tester i tidsaspekt är att femfaktormodellen tar tid, då man rekommenderar att avsätta cirka 60 minuter för den typen av test. Pulsanalysen ska däremot gå snabbt, på cirka 10 minuter. Trots att respondent 1 säger att det inte finns ett bra eller dåligt resultat använder de sig av testet som urvalsmetod. Andersson, Hallén och Smith (2016) menar att om ett personlighetstest används i syfte att verka som ett urval, så används det automatiskt som ett bedömningsunderlag där det finns de svar som är bättre än andra. Skulle man inte använda testet som ett bedömningsunderlag, finns det heller ingen anledning att testa. Använder företaget sig av tester vid ett urval så bör man göra klart för sig innan i vilken utsträckning testet ska bedömas och hur det ska sättas samman med andra bedömningsmetoder, inget annat (Andersson et al., 2016). Resultatet från testet används alltså helt rutinmässigt för respondent 2.

Att resultatet av ett personlighetstest kan komma att påverka en anställning anser båda respondenterna, men att det sällan är bara testresultatet som avgör vid en potentiell anställning. Här kan vi också hitta en motsägelse; respondenterna säger att det inte finns några rätt eller fel när man skall utföra testerna men samtidigt kan resultatet påverka en anställning. Båda respondenterna har en tydlig kravprofil inför en rekrytering och personlighetstestet skall matchas mot kravprofilen. Testets syfte bör således vara att se om kandidaten besitter de egenskaper som krävs för tjänsten och då finns det svar som är rätt/fel eller bättre/sämre. Eftersom båda respondenter säger att de oftast använder sig av testning i ett senare skede i processen kan man som kandidat påverka resultatet då det används som ett diskussionsunderlag vid en intervju. Däremot kan det bli ett hjälpmedel till rekryteraren i sitt beslutsfattande om man använder underlaget strukturerat genom att be kandidaten konkretisera situationer där en viss egenskap tagit sig uttryck (Lindelöw, 2016).

Respondent 1 betonar hur värdefullt det är att ge feedback på testet då respondenten har möjlighet att få ge sin bild av sig själv samt att det blir ett bra samtal. Respondent 2 säger att leverantören av pulsanalysen givit information om hur återkopplingen bör ges, men här medger respondenten att de inte följer direktiven som getts utan istället skickar ut ett mejl där det frågas om testutövaren känner igen sig i testresultatet. Andersson, Hallén och Smith (2016) hävdar att kandidaten bör få berätta var de känner igen sig själva och inte i resultatet för att få ett förtroende för själva processen och testet. En bedömning ska dock inte göras med underlag av detta. Det är istället meningen att kandidaten själv ska få se resultatet där det framkommer att hen kanske inte besitter de kompetenser som man trodde. Ett testresultat kan visa fel och för att komma så nära sanningen som möjligt behöver det finnas fler bedömningsunderlag att gå på (Andersson et al., 2016).

Tolkningen av testerna görs av personalavdelningen där de tittar på resultatet och gör bedömningen. Enligt Lindelöw (2016) så bör den som bedömer ett testresultat ha genomgått certifieringskurser oavsett vilket test man använder sig av, vilket båda respondenterna har genomfört. Detta görs för att man ska vara väl medveten om när man ska använda sig av tester, vilka tester man ska använda i vilka situationer, hur de ska tolkas ihop med andra bedömningsmaterial samt hur resultatet ska administreras.

Respondent 1 anser att användandet av personlighetstester bidrar till en fördomsfri rekrytering och att de hjälper till att fatta färre beslut på magkänsla och förutfattade meningar. Istället grundar man sig på strukturerade intervjuer och tester, då de faktiskt kan ge en indikation på framtida arbetsprestationer. Kombinationen av strukturerade intervjuer och personlighetstester är dock någonting som är tidskrävande, vilket respondent 1 betonar. Respondent 2 tycker att man genom användandet av pulsanalys får bekräftat vad det är för personligheter man har i sin personalgrupp. Hen anser att nackdelen med testet är att det inte finns något vetenskapligt belägg för det. Vi kan konstatera att syftet respondent 1 har i användandet av personlighetstester bekräftas genom teorin, däremot verkar det lite oklart när de använder sig av test samt att det skulle vara tidskrävande vilket inte stämmer då ett personlighetstest skall effektivisera processen (Andersson et al., 2016). Respondent 2 använder sig av ett test som inte har vetenskaplig evidens och på basen av det sätter man samman arbetsgrupper.

## 5.1 Validitet och reliabilitet

När man skall se till begreppet validitet och reliabilitet i analysen av kvalitativ data bör detta göras annorlunda än vid analys av kvantitativ data. Detta beror på att förutsättningarna ser olika ut. Kvalitativ data skapas oftast genom en typ av fallstudie där man studerar få objekt med fler variabler till skillnad från kvantitativ studie där man mäter några få variabler på en mängd enheter. Detta är orsaken till att framställningen av kvalitativa data i hög grad är beroende av sammanhanget, alltså kan man inte isolera det man studerar från sitt sammanhang och det är undersökaren som fungerar som mätinstrument när kvalitativa data analyseras (Christensen et al., 2016)

Problemet med reliabilitet i kvalitativa data är att den samlas in genom interaktion mellan människor i specifika sammanhang. Omvärlden utvecklas och på så vis är det omöjligt att samla in exakt likadan data som sedan kan mätas. Detta problem förekommer vid analys av data i alla former av samhällsvetenskapliga studier, även de som baserar sig på kvantitativa data. En annan aspekt är att mätinstrumentet och den som analyserar datan ses som samma sak, det blir då kopplat till den som undersöker eftersom en annan undersökare inte kan vara identisk. Reliabilitetsbegreppet är därför irrelevant för att fastställa värdet av en kvalitativ analys (Christensen et al., 2016).

Vi kan, kopplat till ovanstående teori, inte påstå att den metod vi valt är reliabel. Skulle vi göra om intervjuerna med samma personer, hade vi troligtvis inte fått samma svar igen. Rutinerna kring rekryteringsprocessen hos respondenterna kan ändras vilket då medför att svaren troligtvis inte skulle vara identiska. Respondent 2 hade även kunnat processa frågeställningarna vid en ytterligare intervju och skulle förmodligen även av den aspekten ge oss annorlunda svar.

Validitet handlar i första hand om trovärdighet, hur väl undersökningen och dess resultat stämmer överens med verkligheten. Denna aspekt brukar kallas intern validitet. Den andra aspekten handlar om graden av generaliserbarhet, även kallat extern validitet. Innebörden i begreppen skiljer sig från en statistisk dataanalys eftersom man inte mäter det fenomen som



undersöks. Istället försöker man belysa de bakomliggande faktorerna, strukturerna och processerna vilka sedan leder fram till, styr eller påverkar fenomenet. Den kvalitativa analysen baserar sig ofta på data från några få utsedda fall eller enheter som är strategiskt utvalda (Christensen et al., 2016). Transkriberingen av intervjuerna är korrekt gjord då det är respondenternas egna ord som återkopplas, vilket är viktigt för att på ett korrekt sätt kunna återge samt analysera deras svar (Bryman & Bell, 2017). Respondenterna har svarat utifrån sina egna rutiner på respektive arbetsplats och vi kan därför inte påstå annat än att deras svar är valida.

## **6. DISKUSSION**

I detta avsnitt analyseras det resultat som framkommit vid intervjuerna i förhållande till tidigare teorier i syfte att besvara studiens frågeställningar. Vi analyserar även metodvalet och diskuterar vidare forskning.

### **6.1 Resultatdiskussion**

Syftet med vårt arbete var att vi skulle lära oss mer om processen i en kompetensbaserad rekrytering med fokus på användningen av personlighetstester som en del av processen. Vi ville veta om det finns forskning bakom de test som används, varför man väljer att använda sig av personlighetstester samt om det är nödvändigt i en kompetensbaserad rekryteringsprocess. Vi tycker att vi har uppfyllt syftet med vårt arbete genom intervjuerna med stöd av teorin.

Frågeställningarna vi utgick ifrån var:

1. Är personlighetstester en nödvändig del i en kompetensbaserad rekryteringsprocess?
2. Vilka personlighetstester finns det vetenskapligt belägg för att använda i rekryteringssammanhang?
3. Hur bör personlighetstester användas i processen?

Vi anser att vi fått svar på frågeställningarna. Innan arbetet hade vi förutfattade meningar om hur företagen på Åland använder sig av personlighetstester och även själva

rekryteringsprocessen, vilka dementerades. Kopplat till intervjuerna kan vi se att de följer en kompetensbaserad rekryteringsprocess. Enligt teorin ska man använda sig av personlighetstester som gallring förutsatt att det finns ett stort urval, eller i ett tidigt skede i processen för att testet ska komma till sin rätt gällande en så transparent och icke-diskriminerande rekryteringsprocess som möjligt. Teorin säger även att testerna inte är så känsliga att de kan välja mellan två likvärdiga kandidater. Att skylla på att det skulle ta längre tid att använda sig av personlighetstester i processen är fel eftersom de finns till för att effektivisera och säkerställa processen. Som rekryterare vore det klokt att testa alla kandidater för att få fram de med rätt kompetenser snabbt, då ett CV inte alltid stämmer överens med verkligheten. Många kandidater matchar sitt CV efter vad företaget skrivit att de söker för kompetenser.

Det fanns en hel del forskning bakom personlighetstester att ta del av vilket gav oss många nya insikter, vilket vi kanske inte trodde från början. Vi fick fram att DNV (den norske veritas) certifierar test för användning i arbete för yrkesmässiga ändamål, vilket borde vara en självklarhet för arbetsgivare att begrunda innan valet av personlighetstest görs. Vi kan konstatera att de intervjuade använder sig av olika typer av tester. Detta var för oss intressant då även deras förhållningssätt kring testerna skilde sig markant. Respondent 1 använder sig av ett test som är granskat av DNV, medan respondent 2 använder sig av ett test det inte finns någon evidens bakom. Vår teori bekräftar att ett DISC-test, i detta fall pulsanalys, inte bör användas i något rekryteringssammanhang, då det inte finns någon vetenskaplig forskning bakom detta test samt att det kan förvirra kandidaten som utsätts mer än vad det gör nytta. En spännande insikt är att femfaktormodellen kan ge en viss indikation på framtida arbetsprestationer, men fortfarande bör alla personlighetstester kombineras med flera bedömningsunderlag. Företagen måste också bli tydligare när det kommer till vad syftet med testet är. Det måste även framkomma vad som mäts.

## **6.2 Metoddiskussion**

Vi använde oss av kvalitativ metod i form av sekundära källor för insamling av teori. Målet var att vi inte skulle använda oss av litteratur som är äldre än 10 år eftersom vi ville bygga vårt arbete på en evidensbaserad grund som ligger i tiden, då det finns så mycket

populärvetenskaplig information om detta. För oss var det viktigt att basera arbetet på den senaste forskningen med tyngd på evidens. Vi insåg dock ganska snabbt att vi behövde tänka om gällande åldern på litteraturen eftersom vi hittade intressant och relevant information från litteratur som var äldre. Detta resulterade i att vi har relativt begränsat med källor eftersom vi varit väldigt noggranna med vilka källor vi använt oss av.

Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att ge utrymme till följdfrågor. I efterhand har vi insett att det hade varit lättare för oss att använda strukturerade intervjuer och kanske processa frågeställningarna lite mer. På vissa frågor fick vi så breda svar att de gick in i nästa frågeställning, varpå vi tappade bort oss lite. Det tog av den anledningen väldigt lång tid att transkribera och analysera intervjuerna. Vi hade gärna kommit i kontakt med flera företag eller organisationer för att få ännu mer information, men i efterhand var det kanske tur att vi inte hade flera intervjuer. Med tanke på bredden på våra frågeställningar hade fler svar blivit för stort för oss att hantera. Däremot hade vi kunnat använda oss av en enkätundersökning för att nå ut till flera rekryterare tillsammans med intervjuerna, dock är även det en insamlingsmetod som kräver sin tid.

### **6.3 Förslag till vidare forskning**

Under studiens gång har det uppkommit frågor som ännu är obesvarade, vilka kunde vara intressanta för vidare forskning:

- Tidsaspekten och den ekonomiska delen i att använda sig av personlighetstester. Det skulle vara intressant att ta del av skillnaden mellan en rekryteringsprocess utan personlighetstest och en rekrytering med personlighetstester utgående från statistik på företagen.
- Företagens kompetensmodell. Vi kan konstatera att alla arbetsplatser borde syna sin kompetens och ta sig tid att göra en kompetensmodell. Vi har svårt att tro att alla har en så strukturerad formalia, vilket vi också kan se utifrån våra egna arbetserfarenheter. Det kan vara en fråga att undersöka om företagen har koll på sin befintliga kompetens i organisationen och om de har en välarbetad kompetensmodell som de använder sig av vid rekrytering.

- Eftersom personlighetstester skall öka träffsäkerheten så uppkom samtidigt frågan om provotid. Under provotiden kan man ganska lätt avsluta ett arbetsförhållande om personen inte passar in. Hur många företag har använt sig av provotidens syfte?
- Människor som ska in i en ny bransch. Finns det en risk att man förlorar kompetenta kandidater på grund av låg självkänsla när man gör personlighetstestet?

# KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Andersson, G., Hallén, N., & Smith, P. (2016). *Rekrytering och urval - Teori och praktik*.

Studentlitteratur.

Arbetsavtalslag, (2001/55). Justitieministeriet (2001).

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20010055>

*Big Five Personality Trait: Neuroticism*. (n.d.). Retrieved April 2, 2023, from

<https://www.crystalknows.com/big-five/neuroticism>

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl.). Liber.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., & Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning- en handbok* (4 uppl.). Studentlitteratur.

Clemens, A. (2020, May 19). *Trots kritiken – personlighetstesten fortfarande efterfrågade*.

Akademikern. <https://akademikern.se/trots-kritiken-personlighetstesten-fortfarande-efterfragade/>

Diskrimineringslag, (1325/2014). Justitieministeriet (2014).

<https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2014/20141325>

DNV. (2023). *DNV CERTIFIED TESTS Tests used for work and occupational purposes*. Det norske veritas.

<https://brandcentral.dnvgl.com/original/gallery/10651/files/original/071b836a78e54f7a957c370f2f1e5f47.pdf>

Eklöf, T., & Hallén, N. (2018). *Innovativ rekrytering: strategier som förenklar effektiviserar och inspirerar*. Natur & kultur.

Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning* (3 uppl.). Liber.

*Intervjuguide: 3 intervjutekniker – vilken väljer du?* (n.d.). Retrieved April 17, 2023, from

<https://www.academicwork.se/insights/arbetsgivare/intervjutekniker>

*Kompetenshantering*. (2021, March 24). Grade. <https://www.grade.com/kompetenshantering/>

Lag om jämställdhet mellan kvinnor och män, (609/1986). Justitieministeriet (1986).

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1986/19860609>

Lindelöw Danielsson, M. (2010). *Kompetensbaserad rekrytering: intervjuteknik och testning*. Natur & Kultur.

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden* (2 uppl.). Natur & Kultur.

Lind, L. (n.d.). *Glöm inte att kompetensinventera*. Retrieved April 29, 2023, from

<https://blog.talentech.com/sv/glom-inte-att-kompetensinventera>

Mabon, H. (2014). *Arbetspsykologisk testning: om urvalsmetoder i arbetslivet* (3 uppl.). Hunter Mabon och Assessio International AB.

Mårdberg, B., & Carlstedt, L. (2019). *Grundläggande psykometri*. Studentlitteratur.

*Personlighetstester: Hur vetenskapliga är de?* (2021, April 8).

<https://www.akavia.se/senaste/pressmeddelanden/personlighetstester-hur-vetenskapliga-ar-de/>

*Primära och sekundära data*. (2020). <https://libguides.mdu.se/c.php?g=678062&p=4832329>

Projektledning. (n.d.). *Personlighetstest*. Retrieved December 1, 2022, from

<https://projektledning.se/personlighetstest/>

*Psykologilexikon*. (n.d.-a). Retrieved February 8, 2023, from

<https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=briggs>

*Psykologilexikon*. (n.d.-b). Retrieved April 29, 2023, from

<https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=DISC>

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats: psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Studentlitteratur.

*Vad är det för skillnad på kunskap, färdighet och kompetens?* (n.d.). Retrieved March 1, 2023, from

<https://www.entreprenadakademin.se/vanliga-fragor/vad-ar-det-for-skillnad-pa-kunskap-fardighet-och-kompetens>

*Vad är Primärdata?* (n.d.). Retrieved April 29, 2023, from

<https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/primardata>

Wiklund, T. P. (n.d.). *Är personlighetstester bra?* Retrieved April 15, 2023, from

<https://www.akaviaaspekt.se/ledarskap/organisation/personlighetstester--bra-i-ratt-sammanhang/>

# **BILAGOR**

## **BILAGA 1 Kontaktsökande e-post**

Hej!

Vi är två studerande på Högskolan på Åland, som studerar företagsekonomi med inriktning HRM och ledarskap. Vi skriver nu vårt slutarbete som handlar om kompetensbaserad rekrytering och användandet av personlighetstester i rekryteringsprocessen.

Vi undrar därför om ni använder er av personlighetstester i rekryteringssammanhang och är intresserade av att bidra med era erfarenheter under en intervju?

Kontakta oss på denna mail så berättar vi mer.

Med vänliga hälsningar,  
Linda Sedin och Marika Englund



## **BILAGA 2 Information inför intervjun**

Hej!

Studiens syfte är att ta reda på hur personlighetstester används i rekryteringssammanhang.

Den första frågan berör rekryteringsprocessen i sin helhet.

Vi kommer därefter att beröra ämnet, varför, vad och hur personlighetstester används som verktyg i rekryteringsprocessen.

Nyttjandekrav: Uppgifterna från intervjun syftar enbart på att användas i vårt examensarbete.

Konfidentialitetskrav: Inga person- eller företagsuppgifter kommer att tas med i arbetet. Det är 100% konfidentiellt.

Vi avser att hålla intervjun digitalt över Google Meet. Beräknad intervjutid ca 45 minuter.

Tidpunkt för intervjun är flexibel, ni bestämmer vilken tid som passar er bäst. Önskvärt om intervjun kunde genomföras under vecka 12.

Vi önskar spela in intervjun för att inte gå miste om viktiga detaljer, filen raderas direkt efter sammanställning.

Med vänliga hälsningar,

Linda Sedin och Marika Englund

### **BILAGA 3 Intervjuguide**

Berätta om er process i samband med rekrytering.

Följer ni en kompetensbaserad rekryteringsprocess?

Hur länge har ni använt er av personlighetstester?

Vilket personlighetstest använder ni er av?

Varför valde ni just detta test?

Varför använder ni er av personlighetstester?

- Varför just där i processen?
- använder ni er av personlighetstest oavsett vilken tjänst ni rekryterar till?

I vilket skede i processen använder ni er av personlighetstester?

- Är testet anpassat efter kravprofilen? → om de följer en kompetensbaserad process

Får testutövarna någon information om testerna innan, så som syftet med testet?

- Kan resultatet av personlighetstestet påverka en anställning?

Tar ni i beaktande yttre faktorer som kan påverka resultatet vid bedömning?

Ger ni personlig feedback efter testet?

- Hur ger ni feedback?

Vem tolkar resultatet?

- Har man fått någon skolning i det?

Vilka fördelar vs nackdelar upplever ni i användandet av personlighetstester?

Är det någonting du vill tillägga?