
Företagsekonomiska institutionen
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Magisteruppsats, 20 p
HT 2003

Arbetspsykologisk testning

Ett komplement i urvalsförfaranden

Författare: Makan Afshinnejad
Christopher Havervall

Handledare: Paula Liukkonen

Förord

Intresset för ämnet *arbetspsykologisk testning* väcktes då vi läste kurserna ”*Human Resource Management*” samt ”*Personalekonomi och Intellectuellt Kapital*” vid Företagsekonomiska institutionen på Stockholms universitet. Undervisningen hölls av professor Hunter Mabon, som varit aktiv på institutionen samt bedrivit forskning kring ämnet arbetspsykologisk testning sedan decennier tillbaka.

Vi vill i följande upptakt tacka samtliga respondenter vars deltagande onekligen varit avgörande för uppsatsens existens och möjliggjort underlaget till forskningsarbetet. Vidare vill vi visa vår tacksamhet gentemot vår handledare – Paula Liukkonen. Hennes stora kunskap och enorma engagemang har obestridligen bidragit till föreliggande forskningsarbete. Avslutningsvis vill vi uttrycka vår tacksamhet gentemot opponenternas konstruktiva kritik, som medverkat till att förfinas arbetets avsnitt samt yttra den uppskattning vi finner i förhållande till våra familjer, som stöttat oss på vägen mot ett fullständigt alster.

Makan Afshinnejad

Christopher Havervall

Abstract

Psychological testing has always been a controversial subject on the Swedish market, what caught our interest was that first and foremost the debate that has been brought around the significance and the existents of psychological testing. There have been long discussions on whether people should be tested or not in a selecting process. Even though testing is ascending there are still some doubts about the subject of psychological testing.

The purpose of this research work is to describe and review the selection procedure in order to increase the understanding of the significance of psychological testing in a survey matter. What are the advantages of psychological testing in a selecting process?

Our scientific method is in the framework of the hermeneutical theory. We choose to answer the problem and the purpose in a case study, mainly because of the verbal analysis methods that we use in our analysis section that likewise distinguishes qualitative investigation. The data collection of the primary data is pursued through semi structured personnel interviews.

When it comes to the theoretical section we use relevant theory, in order to keep the current problem formulation. The theoretical section describes the work analyses signification, traditional judging methods by selecting processes, psychological testing, the use of psychological tests and the ethic and moral aspects of testing in the working life. With the base in this theory we can deepen in the conception psychological testing by selection processes and therefore apprehend the use of this selection process for companies and organizations.

In our analysis section we have the intention to connect the empirical material we receive during our interviews with the respondents, together with the theory we recourse to in the research. This leads us in order to the fact that we keep a deeper insight in what kind of opinion the current companies and organizations have on psychological testing and the use of it. The analysis section of the research work has given us a wider view regarding the relevance of the subject during selecting processes. The research work conducted, has contributed for us to make conclusions regarding psychological testing, which will hopefully lead to further explorations on the topic.

Finally, we believe that we have described, mapped and increased our understanding for the use of psychological testing as a completing incitement in a selecting process. Therefore we believe that psychological testing should be used as a complement in a selecting process, because it generates a greater judging basis of the individual and because of this, a better and more flexible way by a selection of candidates.

Sammanfattning

Ämnet arbetspsykologisk testning har alltid varit ett kontroversiellt ämne på den svenska arbetsmarknaden. Det som fångade vårt intresse kring ämnet var främst den debatt som förts gällande testningens betydelse och existens. Ämnet har legat till grund för en lång diskussion om huruvida människor bör testas eller ej i ett urvalsförfarande. Trots att testning i arbetslivet är på uppgång, efter att ha varit ett avstannat tema under många år, råder det fortfarande ett stort motstånd kring ämnet.

Syftet med detta forskningsarbete var att; beskriva och kartlägga urvalsprocessen för att öka förståelsen för nyttan med arbetspsykologiska tester vid urvalssammanhang. Den problemformulering vi valde att basera arbetet på var: Vilken nytta medför arbetspsykologisk testning vid ett urvalsförfarande?

Vår vetenskapliga metod är inom ramen av den hermeneutiska teorin. Vi valde att bemöta problemet och syftet genom en kvalitativ fallstudie, främst på grund av de verbala analysmetoder vi använde oss utav i vår analysdel som likaledes kännetecknar kvalitativa undersökningar. Datainsamlingen av primärdata bedrevs genom semistrukturerade personliga intervjuer.

Vad gäller det teoretiska avsnittet använde vi oss utav relevant teori, i syfte att besvara den aktuella problemformuleringen. Det teoretiska avsnittet beskriver arbetsanalysens betydelse, traditionella bedömningsmetoder vid urvalsförfaranden, arbetspsykologisk testning, nyttan med arbetspsykologiska tester samt de etiska och moraliska aspekterna kring testning i arbetslivet. Med grund i denna teori kunde vi fördjupa oss i begreppet arbetspsykologisk testning vid urvalsförfaranden och därmed uppfånga nyttan som denna urvalsmetod kunde frambringa för företag och organisationer.

I vår analysdel hade vi intentionen att koppla samman det empiriska material som vi utfick under våra intervjuer med respondenterna, tillsammans med den teori vi förfogade över i forskningsarbetet. Detta ledde i sin tur till att vi erhöll en djupare insikt i vad de aktuella företagen och organisationerna har för syn på arbetspsykologisk testning samt nyttan kring ämnet. I uppsatsens analysdel, har vi som författare fått en bredare insikt vad gäller ämnets relevans vid ett urvalsförfarande. Forskningsarbetet vi bedrivit, har i sin tur bidragit till att vi kunnat dra slutsatser kring ämnet arbetspsykologisk testning, som förhoppningsvis kommer att leda till en fortsatt forskning omkring ämnet.

Sammanfattningsvis anser vi att vi beskrivit och kartlagt urvalsprocessen samt ökat vår förståelse för nyttan med arbetspsykologiska tester som ett kompletterande incitament i ett urvalsförfarande. Därutöver anser vi att arbetspsykologiska test bör användas som ett komplement i ett urvalsförfarande, då det genererar ett större bedömningsunderlag av individen och med anledning av detta en förhöjd träffsäkerhet vid urval av kandidater.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Disposition	9
2. Vetenskaplig ansats och metod	10
2.1 Teoriutvecklande eller teoriverifierande inriktning på forskningsarbetet	10
2.2 Att bedriva en kvalitativ eller kvantitativ undersökning	11
2.3 Att undersöka en enhet genom att genomföra en fallstudie	12
2.4 Insamlandet av information genom intervjuer	14
2.4.1 Forskningsmetodik för intervjugenomförande	14
2.5 Vår vetenskapliga utgångspunkt – positivism eller hermeneutik	15
2.5.1 Den absoluta och statistiska positivistiska forskningsansatsen	15
2.5.2 Den öppna och tolkande hermeneutiska forskningsansatsen	16
2.6 Reliabilitet och validitet i forskningsarbetet	18
2.6.1 Tillförlitlighet och reproducerbarhet fordrar objektivitet	18
2.7 Primär- och sekundärdata i informationsinsamlingen	19
2.8 Sammanfattande slutord för metodavsnittet	20
3. Teoretisk referensram	21
3.1 Om urval i arbetslivet	21
3.2 Arbetsanalysen – en förutsättning för att genomföra urvalsförfaranden	22
3.3 Traditionella bedömningsmetoder vid urvalsförfaranden	22
3.3.1 De schablonmässiga studieresultaten	23
3.3.2 Arbetsbetygets ringa betydelse	23
3.3.3 De svårhanterliga referenserna	24
3.3.4 Svårutlästa självbiografiska data	25
3.3.5 Den omtvistade handstilsanalysen	25
3.3.6 Intervjuer skapar en samtalande urvalsmetod	26
3.4 Arbetspsykologisk testning – en förbättrad träffsäkerhet vid urval	29
3.4.1 Begåvningsstestning	31
3.4.2 Personlighetstestning	33
3.4.3 Sammanfattande faktauppställning över arbetspsykologiska test	42
3.5 Urvalsmetodernas prognostiska validitet	43
3.6 Nyttan med arbetspsykologiska tester	43
3.6.1 Taylor-Russel tabellen pekar på nyttan med urvalsmetoder	44

3.6.2 Att öka nyttan av en metod i ett urvalsförfarande	46
3.6.3 TR-tabellens svaga sidor	52
3.7 Etik och moral vid personalurval	52
3.7.1 Psykologförbundets etiska principer	53
3.8 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	54
4. Vilken nytta medför arbetspsykologisk testning vid ett urvalsförfarande?	56
4.1 Den empiriska studien	56
4.1.1 AON Sweden	56
4.1.2 Michael Page International	57
4.1.3 Manpower FM	58
4.1.4 Onoff	58
4.1.5 Rikspolisstyrelsen	59
4.1.6 Tetra Pak Sverige AB	60
5. Analys	62
5.1 Analys och tolkning av AON Sweden	62
5.1.1 Urvalsförfaranden hos AON Sweden	62
5.1.2 Arbetspsykologiska tester hos AON Sweden	63
5.1.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos AON Sweden	64
5.2 Analys och tolkning av Michael Page International	64
5.2.1 Urvalsförfaranden hos Michael Page International	64
5.2.2 Arbetspsykologiska tester hos Michael Page International	66
5.2.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Michael Page International	66
5.3 Analys och tolkning av Manpower FM	67
5.3.1 Urvalsförfaranden hos Manpower FM	67
5.3.2 Arbetspsykologiska tester hos Manpower FM	68
5.3.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Manpower FM	69
5.4 Analys och tolkning av Onoff	70
5.4.1 Urvalsförfaranden hos Onoff	70
5.4.2 Arbetspsykologiska tester hos Onoff	71
5.4.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Onoff	72
5.5 Analys och tolkning av Rikspolisstyrelsen	73
5.5.1 Urvalsförfaranden hos Rikspolisstyrelsen	73
5.5.2 Arbetspsykologiska tester hos Rikspolisstyrelsen	74
5.5.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Rikspolisstyrelsen	74
5.6 Analys och tolkning av Tetra Pak Sverige AB	75
5.6.1 Urvalsförfaranden hos Tetra Pak Sverige AB	75
5.6.2 Arbetspsykologiska tester hos Tetra Pak Sverige AB	76
5.6.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Tetra Pak Sverige AB	77
6. Slutsatser	79
6.1 Urvalsprocessens fortlöpande vid nyrekrytering	79
6.2 Arbetspsykologisk testning	80

6.3 Nyttan med arbetspsykologisk testning	81
7. Slutdiskussion	84
7.1 Förslag till vidare forskning	84
7.2 Källkritik	84
8. Källförteckning	86
8.1 Böcker	86
8.2 Hemsidor	87
8.3 Muntliga källor	88
9. Bilagor	89
9.1 Bilaga 1 – Intervjuunderlag	89
9.2 Bilaga 2 – TR-tabellen	90
9.3 Bilaga 3 – Det empiriska underlaget	91

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sedan antiken har människan haft ett behov av att dela in sig i grupper. Utmärkande för dessa har varit en kategori som speglar hela gruppens gemensamma genre. Ett tydligt exempel som illustrerar denna tankebanan är religioner eller nationaliteter. Inom ramen för samma religion agerar människor enligt vissa regler och tillber sin eller sina gudar. På samma sätt utmärker sig nationaliteter som specifika grupper vars tillhörighet grundar sig i samma påbrå, språk, seder, vanor och kultur.

Vetenskapsmannen Charles Darwin formulerade (1842–44) tesen; survival of the fittest.¹ Med dessa ord beskrev han grunden till att vissa individer inom djurlivet lyckas anpassa sig bättre än andra till rådande omständigheter och därigenom konkurrera ut dessa, då jorden består av allmänt begränsade resurser. Detta är fundamentala teorier som även människan i viss utsträckning fått anpassa sig till och avspeglar sig främst i västvärlden där det kapitalistiska systemet fått fotfäste. I det moderna samhället, även kallat det postindustriella samhället, är eller har människan ofta den viktigaste resursen.² Varje företag kan liknas vid en grupp, bestående av individer som förhoppningsvis arbetar inom likvärdiga ramar mot en gemensam övergripande vision. I det konkurrensutsatta samhället gäller det för företagen att hitta rätt person till rätt plats för att överleva och utvecklas. De som inte lyckas hålla sig starka, slukas av marknadens oerhörda krafter och överlever inte. Därför gäller det för varje enskilt företag att ta tillvara de resurser som finns och vid urvalsförfaranden hitta rätt person till rätt plats – för att överleva.

Arbetspsykologiska tester är en återspeglings av hur vi i västvärlden ser på arbetsmarknaden. För att maximera nyttan är dessa instrument ett steg i ett rekryteringsförfarande som kan hjälpa till att hitta ”den rätte” till en tjänst inom organisationen.³ Givetvis finns det flera aspekter som kan spela in vid ett urvalsförfarande såsom personlighet och intelligens.⁴ Det är upp till arbetsgivaren att precisera vad det är för sidor som skall testas med avseende på den eventuella tjänsten som skall tillsättas.⁵

*”En viktig uppgift för personalmänniskor blir då att fastställa och använda sig av bra metoder för att identifiera och anställa kompetenta framtida medarbetare. Därigenom skaffar man sig ett försprång framför andra företag som inte lyckas med detta i samma utsträckning.”*⁶

Bra urvalsmetoder är således ett ansenligt tillvägagångssätt för personalavdelningarna på företagen, i strävan efter att hjälpa organisationerna, att på bästa möjliga sätt nyttja människors kompetens och yrkeserfarenhet.⁷

¹ <http://www.english.upenn.edu/~jlynch/Frank/People/cdarwin.html>.

² Cascio, Wayne F., *Managing human resources* (1995), s. 5.

³ Cohen, Ronald Jay och Swerdlik, Mark E., *Psychological testing and assessment* (2002), s. 43.

⁴ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 21.

⁵ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 47.

⁶ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 15.

⁷ Sneath, Frank, Thakur, Manab och Medjuck, Bruce, *Testing people at work* (1976), s. 1.

1.2 Problemformulering

Arbetspsykologisk testning ämnar ytterst åt att finna rätt person till rätt plats. Det vill säga fylla vakanser på ett sådant sätt att företaget och organisationen har störst nytta av de anställda. Nyttan av en urvalsmetod är ett mått på i vilken utsträckning den förbättrar kvaliteten hos de utvalda jämfört med om metoden inte används. Vår intention är att fokusera på vilken nytta urvalsmetoder skapar för det enskilda företaget och inte vilken nytta urvalsmetoder skapar för den enskilda människan. Vi har därför valt att precisera vår problemformulering enligt följande:

Vilken nytta medför arbetspsykologisk testning vid ett urvalsförfarande?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och kartlägga urvalsprocessen för att öka förståelsen för nyttan med arbetspsykologiska tester vid urvalssammanhang.

1.4 Avgränsningar

Flertalet av våra respondenter representerar multinationella företag och organisationer, där bolagen är aktiva och bedriver verksamhet i ett flertal skilda länder. Vår studie är dock begränsad till att utforska organisationernas urvalsmetoder med fokus på arbetspsykologisk testning, på en regional nivå – i Sverige. Därför har vi valt att bortse ifrån vilka eventuella metoder företagen använder sig av på andra platser, dvs. på det globala planet.

Vidare har vi valt att lägga arbetets absoluta tyngdpunkt på urvalssammanhang avseende nyanställning. Föreliggande forskningsarbete koncentrerar sig därför inte på personalurval vid befordran av redan befintliga medarbetare.

Beräkningar och kalkyler om personalomsättning är ett ämne som starkt angränsar till arbetspsykologiska tester. Förestående arbete ämnar inte visa på hur personalekonomiska beräkningar vid personalurval, kan nyttjas i syfte att beräkna nyttan av de anställda eller av en viss urvalsmetod, i ekonomiska termer.

1.5 Disposition

Uppsatsen påbörjas med detta inledningskapitel, vilket ger en bakgrund om ämnet och varför vi just valt detta samt visar vad vi har för intention med uppsatsen. Sedan följer kapitel två, där den vetenskapliga ansatsen och metoden vi innehar i vår studie förklaras och diskuteras. Kapitel tre innehåller den teoretiska referensram utifrån vilken vi valt att bygga vår uppsats. I kapitel fyra presenteras vår empiriska studie, baserad på sex skilda intervjuer med företag och organisationer inom svenskt näringsliv. Kapitel fem speglar den analys vi gör utifrån vår empiriska studie samt teoretiska referensram. I kapitel sex återfinner vi en slutsats, baserad på analysen av vår empiriska studie och grundad i den teoretiska referensramen. Kapitel sju består av en slutdiskussion, förslag till vidare forskning kring ämnet samt källkritik. Därefter följer en källförteckning innehållande alla de källor vi använt oss av i uppsatsen. Sist i uppsatsen återfinns de bilagor, vilka anses relevanta för arbetet.

2. Vetenskaplig ansats och metod

*”Att forska innebär att man samlar, producerar och förmedlar kunskap om den värld vi alla delar på. Att forska inom samhällsvetenskaperna innebär att man producerar kunskap om samhället och de mellanmänniska relationerna som förekommer där.”*⁸

Metodkapitlet speglar vårt val av angreppssätt vad gäller vetenskaplig ansats samt vilka metoder vi valt till arbetets förfarande. Kapitlet fyller två grundläggande funktioner; det sätter upp riktlinjer för hur arbetet har bedrivits samt ger underlag för läsaren att bedöma resultatets rimlighet när undersökningen har presenterats och analyserats. Därför ser vi metoden som en av uppsatsens viktigaste delar.

2.1 Teoriutvecklande eller teoriverifierande inriktning på forskningsarbetet

Induktiv eller deduktiv forskningsansats är två centrala begrepp som varje forskare måste ta ställning till, då forskaren ytterst producerar material som skall ge en så objektiv kunskap om verkligheten som möjligt. Underlaget för teoribyggandet är data, information, om den del av verkligheten som studeras. Många gånger kallas detta underlag för empiri. Forskarens arbete består således av att relatera teori och verklighet till varandra. Det finns två huvudinriktningar som bägge speglar hur detta förfarande kan gå till – antingen genom induktion eller deduktion.

En deduktiv ansats handlar om teoriverifiering av redan befintliga teorier. Om forskaren arbetar med en deduktiv inriktning, kan man säga att han följer bevisandets väg. Ett deduktivt arbetsätt kännetecknas av att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. En redan befintlig teori får i detta fall lägga grunden till och bestämma vilken information som skall samlas in, hur tolkningsprocessen skall ske samt hur resultatet skall relateras till den befintliga teorin.⁹

Induktion handlar istället om teoriutveckling. Om forskaren arbetar induktivt, råder det omvända förhållandet. Forskaren kan då studera ett objekt utan att först ha verifierat undersökningen i en tidigare vedertagen teori. Resultatet av den insamlade informationen (empirin) skapar följaktligen en teori. Risken i det här fallet är huruvida teorins räckvidd och generalitet är tillräcklig, eftersom den baserar sig på ett empiriskt underlag som är typiskt för en speciell situation, tid eller grupp av människor. Forskaren skall med andra ord upptäcka något som sedan kan formuleras till en teori. Att man som forskare inte utgår från en redan befintlig teori innebär inte att man arbetar helt förutsättningslöst. Även den induktivt inriktade forskaren har egna idéer och förutsättningar som ofrånkomligen kommer att färga de teorier som frambringas.¹⁰ Kort och gott kan man säga att induktion utgår från skilda fenomen (sinnesupplevelser) i verkligheten som vi sedan sluter till mer generella utsagor (teorier och modeller).¹¹

Vår forskningsansats är teoriverifiering, eftersom vi som forskare utgår från redan befintliga teorier kring arbetspsykologisk testning, i hopp om att finna svar på vår problemformulering

⁸ Svenning, Conny, *Metodboken* (1999), s. 9.

⁹ Patel, Runa och Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 21.

¹⁰ *Ibid*, s. 21.

¹¹ Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1999), s. 218.

och därmed även besvara vårt syfte. Vi skall dock ha klart för oss att vi inte bedriver en ren deduktiv studie, då vi inte är ute efter att enbart finna argument som verifierar den teori arbetet baserar sig på. Givetvis föreligger även induktiva inslag i studien, eftersom tolkningen av empirin leder fram till ny kunskap som inte presenteras i den redan befintliga teorin. Därmed vill vi kalla vår forskningsansats för ”semideduktiv”.

2.2 Att bedriva en kvalitativ eller kvantitativ undersökning

I en studie ställs forskaren inför frågan om han skall utföra en kvalitativ eller kvantitativ undersökning. Relevansen underbyggs av denna frågeställning eftersom det är viktigt att veta vilken inriktning studien skall vara i besittning av.

Något förenklat kan man säga att kvantitativt inriktad forskning syftar till att använda sig av statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Kvalitativt inriktad forskning använder sig däremot av verbala analysmetoder.¹² Således mäter en kvantitativ studie ett fenomen som består av siffror i olika mängder. Det behöver inte bara vara siffror i mera begränsad mening utan också i överförd mening. Sålunda om vi använder ord såsom längre, fler eller mer så är vi inne på ett kvantitativt tänkande.¹³ Tänkandet blir däremot fullt kvalitativt om vi lyckas bortse från den sortens jämförelser. Men det kan vara svårt att totalt undvika någon form av kvantifiering i vårt av kvantiteter hårt genomsyrade samhälle.¹⁴

Den kvalitativa metoden däremot, utgår från faktumet att varje fenomen består av en kombination av kvaliteter och egenskaper och att de därför inte kan mätas. Metoden kännetecknas av att man skall försöka förstå respondenters upplevelser och känslor i syfte att skapa en djupare förståelse av det undersökta fenomenet.¹⁵

I många läroböcker i metod framstår kvalitativa studier som lämpade enbart som förstudier till ”riktiga” studier, det vill säga kvantitativa studier. Den uppfattningen är dessvärre vanlig men fullständigt galen! Visst kan kvalitativa studier vara förstudier, men det kan också kvantitativa studier vara beroende på vad man i sammanhanget avser att undersöka. Om man är intresserad av att förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller möjligtvis särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster, så är en kvalitativ ansats till studien rimlig.¹⁶

En förenkling av ovanstående resonemang skulle vara att säga: Om frågeställningen gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt, så kommer studien att ha en kvantitativ ansats och betraktas som kvantitativ. Om frågeställningen däremot gäller att förstå eller att hitta mönster i ett fenomen, rekommenderas en kvalitativ ansats till studien.¹⁷ Vi vill använda oss av en metafor för att tydliggöra skillnaden mellan en kvalitativ respektive kvantitativ undersökning; ponera att vi vill veta hur många tomater det finns i ett växthus. Vi kan lätt gå och räkna dem alla och därigenom få fram ett kvantitativt resultat, med andra ord skulle denna typ av undersökning spegla ett kvantitativt förhållningssätt. Om vi däremot har för avsikt att undersöka varför en del tomater är större respektive mindre än genomsnittet (förutsatt att vi känner till den givna storleken på det vi benämner vara en genomsnittlig tomat), måste vi gå djupare in i biologiska termer och försöka hitta samt förstå orsaken till variationer.

¹² Patel, Runa och Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 12.

¹³ Trost, Jan, *Enkätboken* (1994), s. 17.

¹⁴ Trost, Jan, *Kvalitativa intervjuer* (1993), s. 7.

¹⁵ Andersen, Vilmer och Gamdrup, Peter, *Vetenskapsteori och metodlära* (1994), s. 69ff.

¹⁶ Trost, Jan, *Kvalitativa intervjuer* (1993), s. 13.

¹⁷ *Ibid*, s. 13.

Här framstår de båda inriktningarna som helt oförenliga, vilket knappast är fallet i praktiskt forskningsarbete. Vi kan betrakta rent kvantitativ respektive rent kvalitativ forskning som varsin ändpunkt på en linje. Merparten av all forskning som bedrivs inom samhälls- och beteendevetenskaperna ligger någonstans mellan dessa två ändpunkter och kan därför sällan betraktas som rent kvalitativ eller kvantitativ. Följaktligen blir den forskning som bedrivs i en kvantitativ anda mer präglad av statistiska analys- och bearbetningsmetoder. Jämväl kan forskning som är kvalitativt inriktad innehålla inslag av dessa metoder men tyngdpunkten ligger ändå på verbala analysmetoder.¹⁸

Vi vill med stöd av ovanstående resonemang klargöra varför vi valt att inta ett kvalitativt förhållningssätt på vår studie. Arbetspsykologiska tester i den bemärkelse vi valt att inrikta oss på är både en kvantitativt mätbar företeelse men framför allt ett kvalitativt analyserbart fenomen. Inte minst på grund av att varje arbetspsykologiskt test är individuellt både vad gäller urvalsmetodernas mål men framför allt för att vi har försökt att förstå urvalsmetodernas genererade nytta utifrån befintliga teorier som vi knutit an till fallstudierna. Vidare kan vi säga att det som är avgörande för om vi kommer att bedriva i huvudsak kvantitativa eller kvalitativt inriktad forskning, är hur vi formulerar vår frågeställning. Uppsatsen kommer att handla om att tolka och förstå människors upplevelser och därför har vi under arbetets gång bedrivit en kvalitativt inriktad forskning.¹⁹ Mer om detta kommer senare under behandling av hermenutiken.

Det är följligen enligt vår mening möjligt att basera denna uppsats på ett kvantifierbart förhållningssätt. Men eftersom kunskapen studien utgår ifrån inte är helt absolut, utan tolkad, både av den intervjuade, som självklart färglägger sina egna erfarenheter på sitt sätt och av oss, som uppfattar och tolkar materialet utifrån våra egna erfarenheter och kunskaper, bör vi som författare utgå från en kvalitativ forskningsansats. Med grund i de ovanstående tankegångarna, finner vi således att uppsatsen kommer att inta en kvalitativ ansats.

2.3 Att undersöka en enhet genom att genomföra en fallstudie

Fallstudier innebär att man undersöker ett fåtal objekt i en mängd avseenden, dvs. studerar ett fåtal fall ur många aspekter.²⁰ Fallstudie är således en beteckning vars innebörd syftar till att undersöka en mindre avgränsad grupp. Ett ”fall” kan vara en individ, en grupp individer eller en hel organisation.²¹ Fallstudiebaserad forskning kan vara både kvalitativ och kvantitativ men är oftast huvudsakligen kvalitativ.²²

Utgångspunkten och det som utmärker fallstudier, är dess inriktning på en specifik undersökningsenhet. Ordet ”specifik undersökningsenhet” tolkar vi som ett fall (i ovanstående bemärkelse) som knyter an till ämnet som man planerar att undersöka. Det händer att forskare enstaka gånger använder två eller fler undersökningsenheter, men principen med fallstudier säger att man som forskare skall fokusera på enskilda enheter snarare än ett brett spektrum. Tillvägagångssättet vid fallstudier blir följligen raka motsatsen till det som används vid massstudier.²³ Kontentan av detta förhållningssätt blir givetvis att forskaren kan få djupare insikt i det enskilda fallet, eftersom fallstudier utgår från ett helhetsperspektiv och försöker få

¹⁸ Patel, Runa och Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 12.

¹⁹ *Ibid*, s. 13.

²⁰ Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1999), s. 103.

²¹ Patel, Runa och Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 44.

²² Gummesson, Evert, Föreläsning i *Vetenskap och metod*, 2003-02-06.

²³ Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (2000), s. 41.

så täckande information som möjligt om det vi valt att studera.²⁴ Logiken bakom att koncentrera ansträngningen till ett fall istället för på många, är att man genom att studera det individuella fallet kan skaffa insikter som kan få vidare konsekvenser och det väsentliga är att dessa förmodligen inte skulle ha uppdragats om man istället hade använt sig av en strategi som skulle gå ut på att täcka ett stort antal separata enheter. Målsättningen är/kan vara att belysa det generella genom att studera det enskilda.²⁵

Denna studiestrategi möjliggör för forskaren att utföra en studie på djupet. Möjligheten till att skaffa sig vissa värdefulla och unika insikter grundar sig i att man med denna ansats kan undersöka saker på ett sätt som skiljer sig från vad som är möjligt med andra tillvägagångssätt. Vad fallstudien kan göra är att studera saker och ting i detalj. När en forskare beslutar sig för att använda sig av en fallstudie i sitt arbete, lägger han samtidigt grunden för det strategiska beslutet att ägna all sin energi åt att studera en enda undersökningsenhet. På det sättet skapas det självklart en mycket större potential till att gå på djupet och upptäcka saker som kanske inte skulle ha blivit synliga vid en mer ytlig undersökningsansats. Fallstudiens verkliga värde är att den erbjuder att förklara varför vissa resultat kan uppstå – mer än att bara ta reda på vilka dessa resultat är. Relationer mellan människor har en tendens att påverkas av och vara sammanlänkade med varandra. För att förstå en relation måste man kanske förstå en annan. En fallstudie kan ta itu med detta och förhoppningsvis finna de samband som föreligger och hur de olika delarna påverkar varandra. I detta hänseende tenderar fallstudien till att anstränga sig till det yttersta för att skapa en holistisk helhetssyn om det individuella fallet, snarare än att ägna sig åt enstaka faktorer. En av fallstudiernas starka sidor är att den tillåter forskaren att använda olika källor, olika typer av data och olika typer av forskningsmetoder i undersökningen.²⁶ För att göra vår fallstudie så verklighetstrogen som möjligt med ett litet urval av fall har vi kompletterat intervjuerna med sekundär data inom området. Till detta återkommer vi i senare delar av metodkapitlet.

Fallstudiens verkliga värde som metod är att den kan hantera subtiliteter och vanskligheter i komplicerade sociala situationer på ett djupare plan. Denna möjlighet baserar sig på att fallstudiens omfång är riktat till endast ett eller möjligtvis ett fåtal fall. Forskare som väljer denna inriktning, kommer emellertid med stor sannolikhet att utsättas för kritik och misstro mot det genererade materialet och huruvida det är rimligt att generalisera slutsatserna baserade på ett eller ett fåtal fall.²⁷ Generaliserbarheten hos de resultat vi erhåller vid genomförandet av en fallstudie beror på hur vi valt våra fall.²⁸ Frågor som kan ställas i sammanhanget är hur representativt fallet är, om inte resultaten forskaren förvärvat är unika för det speciella fallet och dess omständigheter och hur en generalisering kan ske med utgångspunkt i undersökningen av en enda enhet? Dessa frågor är rimliga i sammanhanget, eftersom de avspeglar en kärnfråga när det gäller generalisering i samhällsforskning.

*”Även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori.”*²⁹

Citatet speglar vår syn på föreliggande fallstudie. Intentionen har inte varit att skapa ett arbete med inriktning på generalisering, eftersom möjligheten att generalisera resultaten från

²⁴ Patel, Runa och Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 44.

²⁵ Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (2000), s. 41.

²⁶ Ibid, s. 41ff.

²⁷ Ibid, s. 48.

²⁸ Patel, Runa och Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 44.

²⁹ Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (2000), s. 48.

fallstudien till andra exempel i kategorin beror på i hur hög grad fallstudiens exempel liknar andra av samma typ. Denna aspekt är viktig om undersökningen ämnar vara generaliserbar, men kan också betraktas som irrelevant om generaliserbarheten för det specifika fallet är obetydlig i kontexten av det man avser att studera. Vår utgångspunkt i föreliggande studie är dock att varje fall vi avser att studera är unikt, men att det samtidigt utgör ett exempel i en bredare kategori. Vidare speglar denna ansats en holistisk syn vilket innebär att samspelet mellan delar och helhet löpande beaktas. Möjligheten till att utföra en fallstudie av ovanstående karaktär kan också knytas an till vår ansats vad gäller kvalitativ forskning och hermeneutik. Forskning som prövar eller bygger teorier kan med gott resultat använda fallstudier som tillvägagångssätt.³⁰ Därmed kan fallstudiebaserad forskning vara både induktiv, deduktiv eller båda.³¹ De fall vi baserat denna uppsats på är således föremål för en djupare, unik och tolkande bearbetning.

2.4 Insamlandet av information genom intervjuer

Intervjuer syftar till att samla information som bygger på frågor.³² Denna forskningsrapport innehåller sex djupintervjuer med personer som ansvarar för rekrytering i företag och organisationer och därigenom kan komma i kontakt med arbetspsykologiska tester. Syftet med forskningsrapporten är att beskriva och kartlägga urvalsprocessen för att öka förståelsen för nyttan med arbetspsykologiska tester vid urvalssammanhang. Dessa intervjuer syftade ytterst till en ökad förståelse och djupare insikt i ämnet. Utifrån dessa personers kunskap kring ämnet som vi tog del av fick vi en ökad förståelse vilket bidrog till ett gott underlag för vår analys och slutsats. En ytterligare fördel vi såg med intervjuerna gällde validiteten med föreliggande studie. Direktkontakt under intervjun innebär att data, teorier, modeller och metoder kan kontrolleras beträffande riktighet och relevans under tiden som de samlas in.³³

2.4.1 Forskningsmetodik för intervjugenomförande

I pågående forskningsrapport lade vi stor vikt vid valet av informanter och anser att vi valde nyckelpersonerna för ämnet i fråga för respektive företag och organisation. Vad gäller typerna av forskningsintervjuer talar man om strukturerade, semistrukturerade samt ostrukturerade intervjuer.

Strukturerade intervjuer innebär att forskaren har en mycket stark kontroll över frågornas och svarens utformning. Den strukturerade intervjun liknar i själva verket ett frågeformulär som respondenten besvarar ansikte mot ansikte. Forskaren har en i förväg uppgjord mall med frågor och respondenten erbjuds en begränsad uppsättning av svarsalternativ.³⁴ Vi ansåg att strukturerade intervjuer var begränsade, men att det i vissa fall var nödvändigt för att få korta och koncisa svar. Dock använde vi dessa former av intervjuer ett fåtal gånger. Strukturerade intervjuer ansåg vi ha en mindre god inverkan på respondenten, då denne i många fall kan känna obehag i den trängda situation han/hon befinner sig i. Vi ansåg att detta kunde påverka reliabiliteten på den data vi framställde med en majoritet av sådana intervjuer.

Vid semistrukturerade intervjuer har intervjuaren fortfarande en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Intervjuaren är emellertid inställd på att vara

³⁰ Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (2000), s. 53.

³¹ Gummesson, Evert, Föreläsning i *Vetenskap och metod*, 2003-02-06.

³² Patel, Runa och Tebelius, Ulla, *Grundbok i forskningsmetodik* (1987). s. 102.

³³ Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (2000), s. 162.

³⁴ *Ibid*, s. 134.

flexibel när det gäller ämnens ordningsföljd och – vilket kanske är ännu mer betecknande – att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om det ämne som intervjuaren tar upp. Svaren är öppna och betoningen ligger på intervjuobjektet som tillåts utveckla sina synpunkter.³⁵ Denna sortens intervjuform ansåg vi vara passande för situationen och det ämne vi avser att undersöka. Den semistrukturerade intervjun skapade samtidigt ett öppnare alternativ för oss i fråga om intervjuteknik och ansågs vara mer uppskattad hos respondenten. Då vi bestämde oss för att vara flexibla och låta respondenten utveckla sina idéer, fann vi att en öppnare och mer avslappnad atmosfär skulle bildas samt att svarens reliabilitet skulle vara högre.

Med ostrukturerade intervjuer menas att forskarens roll är att ingripa så lite som möjligt – att sätta igång intervjun genom att introducera ett tema eller ett ämne och sedan låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om det ämne som intervjuaren tar upp.³⁶ Ostrukturerade intervjuer var ett alternativ vi ansåg vara passande på många delar av våra intervjuer. Dock måste tilläggas att intervjuer kring arbetspsykologiska tester i stort behöver en strukturerad karaktär för att lättare kunna jämföra svaren med varandra, i den senare analysdelen. Ostrukturerade intervjuer fann vi vara lämpade till viss del, eftersom denna intervjuform bidrog till att vi kunde få en större insikt och därmed en djupare förståelse som forskningen är ämnad för.

Sammanfattningsvis konstaterade vi utifrån de tre olika intervjuformerna, att våra intervjuer genomfördes i semistrukturerad form. Anledningen till detta var att vi använde oss utav fragment från såväl strukturerade som semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer, vilket ledde till att intervjuformen hamnade i mitten av den tregradiga skalan dessa är belägna på.

2.5 Vår vetenskapliga utgångspunkt – positivism eller hermeneutik

Ett forskningsområde kräver en vetenskaplig utgångspunkt. I många fall kan utgångspunkten vara svår att definiera. Utgångspunkterna positivism och hermeneutik står för två, helt olika ideal gällande forskning, dessa som inte bara står för två helt skilda tekniska eller strikt metodologiska angreppssätt, utan att klyftan mellan dem är djup och omfattande. Det är kort sagt frågan om två diametralt motsatta livsinställningar eller världsåskådningar.³⁷ I följande avsnitt kommer vi att presentera dessa två vetenskapliga utgångspunkterna för ett forskningsarbete.

2.5.1 Den absoluta och statiska positivistiska forskningsansatsen

Som tidigare nämnts finns det två allmänt kända utgångspunkter, positivism och hermeneutik. Positivismen har sina rötter i naturvetenskapen, men har kommit att användas i andra områden förutom naturvetenskapen.

Positivismens ”fader” Auguste Comte menade att begreppet positivism syftar till att man vill bygga på positiv, dvs. säker kunskap. Det positivistiska sättet att tänka går tillbaka till 1700-talet och återspeglas i de naturvetenskapliga framstegen under 1600-talet.³⁸

³⁵ Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (2000), s. 135.

³⁶ Ibid, s. 135.

³⁷ Andersson, Sten, *Positivism kontra hermeneutik* (1979), s. 9.

³⁸ Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare* (1993), s. 15.

Utifrån denna utgångspunkt kan man konstatera att religiösa skrifter, tron på gud - allt som är metafysiskt förkastar positivisterna helt och hållet. Många hermeneutiker menar att denna utgångspunkt är arrogant och tar inte hänsyn till de sönderfallande delar som man inte antas veta men genom forskning tros kunna veta.

Positivism föreställer en homogen tanketradition och är därmed användbar på enbart vissa områden. Den vill också dra tydliga gränser mellan social- och naturvetenskaper.³⁹ Positivismen anser vid ett forskningsförfarande att tankarna ska vara i ramen av säkerställda teorier och hypoteser, på så sätt utesluter man sig från det omkringliggande, det utforskade, m a o. det holistiska perspektivet.

För att sammanfatta det positivistiska synsättet vid ett forskningsförfarande, läggs tyngdpunkten på beskrivningar och förklaringar. Väldefinierade och begränsade studier är kännetecknen för positivismen i ett forskningsarbete. Något som skiljer positivismen från hermeneutiken är användandet av personliga erfarenheter. Inom positivismen skiljer man på personlig erfarenhet och vetenskap, medan hermeneutiken accepterar inflytande från både vetenskap och personliga erfarenheter. Personligheten används sålunda som ett instrument inom forskningen.⁴⁰

2.5.2 Den öppna och tolkande hermeneutiska forskningsansatsen

Det finns idag två huvudinriktningar i vetenskapliga förhållningssätt. Den ena är *positivismen*. Som ovan nämnts utgår denna inriktning från absolut kunskap som ideal. Denna inställning strävar efter att bygga på säker kunskap. Kritiken som framförs mot denna inriktning är att den betonar strikta regler på bekostnad av det nyfikna, kreativa upptäckandet.⁴¹

Vi säger om en rad fenomen att de är meningsfulla, dvs. att de uttrycker en mening eller att de har en betydelse. Vi säger också att texter, språkliga uttryck och mänskliga handlingar fyller och har en mening. Karaktäristiskt för meningsfulla fenomen är att de måste tolkas för att kunna förstås. Tolkning av meningsfulla fenomen är något som vi hela tiden gör, eftersom vi människor utgör sociala aktörer. Vanligtvis utgör denna tolkningsprocess inte något problem eftersom vi har många gemensamma kulturella och sociala förutsättningar. Men många gånger kan ett fenomenets mening och innebörd vara oklar och kräva speciella ansträngningar samt metodologiska angreppssätt för att meningen skall synliggöras. En del fenomen kanske är sådana att vi aldrig kommer fram till någon klar uppfattning om vilken mening de har. De kan visa sig vara mångtydiga eller oklara. Därför gäller det att tolka och förstå innebörden av dessa fenomen och det är det den andra inriktningen *hermeneutiken* syftar till.⁴²

Hermeneutiken bygger på sökandet efter en helhetsförståelse och insikt. Själva ordet hermeneutik kan översättas som "tolkningslära" och denna inriktning har främst utvecklats på grund av tolkningsproblem som uppstod, när man i teologi och i humanistiska vetenskaper försökte förstå betydelsen av överlevande texter från andra tidsperioder. Metoden innebär att en person förstår en annan persons handlingar och detta sker främst genom språket.⁴³

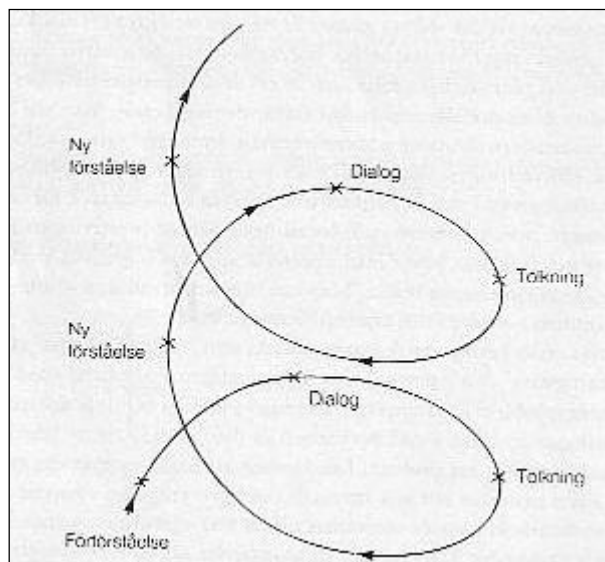
³⁹ Andersson, Sten, *Positivism kontra hermeneutik* (1979), s. 12.

⁴⁰ Gummesson, Evert, *Qualitative methods in management research* (1991), s. 153.

⁴¹ Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1999), s. 197ff.

⁴² Gilje, Nils och Grimen, Harald, *Samhällsvetenskapernas förutsättningar* (1992), s. 175f.

⁴³ Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1999), s. 219.



Figur 1. Den kända *hermeneutiska spiralen* illustrerar tolkningsmetoden på ett lättförståeligt sätt. (Bilden tagen ur: Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1999), s. 220.)

I inledningsstadiet börjar spiralen med förförståelse. Det är med hjälp av denna man utformar frågor, idéer och hypoteser. Därefter inleds en tvåvägs dialog utifrån materialet. Med dialog avses i sammanhanget inte nödvändigtvis en dialog med fysiska personer. Dialogen kan likväl ske genom användandet av böcker, bilder, anteckningar och observationer. Dialogen som fenomen, betonar att det är fråga om en tvåvägs-

process; forskaren ställer frågor och tar intryck av de "svar" som erhålls. Med utgångspunkt i dialogen (materialet) sker en tolkning som banar väg för nya frågor, synsätt och dialoger. Vilket i sin tur leder till en ny förståelse och spiralen fortsätter oundvikligen in på nästa nivå.⁴⁴

Detta förlopp har vi tydligt kunnat urskilja i vår studie, då vi inledde genom att närma oss uppsatsämnet med en förförståelse – baserad på den kunskap vi förvärvat i våra studier inom kurserna "Human Resource Management" och "Personalekonomi och Intellektuellt Kapital" vid Stockholms universitet. Vidare har vi fört en dialog med såväl respondenter som böcker och artiklar, vilken har mynnat ut i det tolkningsförfarande som lett oss fram till nya insikter och uppslag i arbetet. Detta har oundvikligen bidragit till att skapa en ny förståelse för ämnet och en ökad kunskapsörst inom det av uppsatsen berörda ämnena. Resultatet av den hermeneutiska ansatsen har således blivit en ständigt ökad textproduktion som sammanställts till föreliggande uppsats.

Till skillnad mot positivisten som gärna studerar forskningsobjektet bit för bit, försöker hermeneutikern att se helheten i forskningsproblemet. Forskaren ställer helheten i relation till delarna och pendlar sedermera mellan del och helhet. Detta i hopp om att nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt.⁴⁵ Detta synsätt kan ställas i förbindelse till den tidigare omdiskuterade kvalitativa ansatsen, vars syfte är att skaffa en annan och djupare kunskap än den fragmentiserade kunskap som ofta erhålls då kvantitativa metoder används. Bägge synsätten innehar jämväl ambitionen att försöka förstå och analysera helheter. Både den kvalitativa och hermeneutiska ansatsen tenderar till att präglas av just den person/de personer som genomför arbetet.⁴⁶

Positivismen har ofta fått stå för naturvetenskapliga förklaringsmodeller och en forskarroll som är objektiv och osynlig. Hermeneutiken har fått stå för kvalitativa förståelse- och tolkningssystem och en forskarroll som är öppen, subjektiv och engagerad.⁴⁷ Utifrån ovanstående är det enligt vår mening inte möjligt att basera denna uppsats på det positivistiska förhållningssättet. Kunskapen uppsatsen baseras på är inte absolut, den är tolkad. Både av den intervjuade, som färglägger sina egna erfarenheter på sitt sätt och av oss, som uppfattar och

⁴⁴ Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1999), s. 221.

⁴⁵ Patel, Runa och Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 26.

⁴⁶ Ibid, s. 99f.

⁴⁷ Ibid, s. 26.

tolkar materialet utifrån våra egna erfarenheter och kunskaper. Självklart snuddar dessa två huvudinriktningar varandra, men även om positivismen handlar om att bearbeta mer eller mindre absolut information, så är det tolkning genom språket vi kommer att förlita oss på. Vi ser genom detta vår möjlighet till att använda oss av den hermeneutiska inriktningen i ovanstående bemärkelse.

2.6 Reliabilitet och validitet i forskningsarbetet

Begreppen reliabilitet och validitet är viktiga faktorer vid ett forskningsarbete, anledningen till detta är att dessa begrepp utgör ett slags verktyg i syfte att det uppsatta målet med forskningen uppfylls. Gällande reliabilitet, menar man att den kunskap som vi kommer fram till är framtagen på ett tillförlitligt sätt. Detta leder till att informationen anses som pålitlig. Viktigt är att vid en kvantitativ forskning ska metoden man använt vid en undersökning för att få resultat, ha samma resultat då andra forskare använder metoden. Man talar om ”precisionen i mätinstrumentet”.⁴⁸

Vi kommer med stor öppenhet att beskriva de metoder och den teori vi använt oss utav. Dvs. inte undanhålla någon information för läsaren. Vi anser att detta bidrar till arbetets trovärdighet och med hjälp av en omfattande analys kommer kravet på reliabiliteten att uppfyllas i forskningsrapporten.

Validitet innebär att man verkligen har undersökt det man ville undersöka och ingenting annat.⁴⁹ Vi har med hjälp av artiklar, litteratur och intervjuer noggrant utvärderat om dessa informationskanaler överensstämmer med den aktuella problemställningen, och på så sätt försökt hitta en röd tråd genom hela vår forskningsprocess. Resultatet bidrar med säkerhet till vidare forskning kring ämnet. Dessutom kommer forskningsrapporten att bidra till ökad förståelse kring nyttan av arbetspsykologiska tester vid ett urvalsförfarande.

2.6.1 Tillförlitlighet och reproducerbarhet fordrar objektivitet

Objektivitet är ett begrepp som ofta förekommer i vetenskapliga sammanhang. Konceptet är en central punkt i den vetenskapliga forskningen. Begreppet objektivitet är motsatsen till subjektivitet och anledningen till varför objektivitet kommit att utgöra en avgörande roll vid forskningsskrivande beskrivs nedan. Vidare kommer vi att redovisa vad objektiviteten har för inverkan på reliabiliteten och validiteten vid ett forskningsförfarande.

Objektiv är en term som getts många innebörder, inte minst inom samhällsforskningen. Inom samhällsvetenskapen ges det tre beskrivningar på innebörden av objektivitet:

- Ett objektiva fenomen existerar oberoende av om någon observerar det eller inte.
- Resultat är objektiva i den utsträckning forskaren inte påverkar det hon eller han forskar i.
- För att vara objektiva ska resultat vara reproducerbara; en annan forskare ska, under lika observationsbetingelser, komma fram till samma resultat.⁵⁰

⁴⁸ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 137.

⁴⁹ Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare* (1993), s. 22.

⁵⁰ Lindholm, Stig, *Forska och skriva* (1999), s. 40.

Vi anser att neutralitet från forskarens sida är viktig. Detta leder till att forskningen i sin tur blir objektiv. Man påverkar inte det man forskar i. En forskare som påverkar det resultat eller den kunskap han kommit fram till, påverkar också reliabiliteten i sin forskning. När den kunskap forskaren kommer fram till inte har blivit framtagen på ett tillförlitligt sätt, utan har under påverkan av forskaren blivit ett resultat, minskar trovärdigheten i forskningen. Tillförlitligheten av den kunskap man erhållit blir mindre och på så sätt påverkas reliabiliteten. Därför anser vi att det är viktigt att vara objektiv under sin forskning.

Det är i sammanhanget viktigt att redogöra för förförståelsens betydelse. Hur vi som forskare, uppfattar och tolkar skilda fenomen och företeelser inom oss själva och i vår omgivning, beror inte minst på vår förförståelse – det vi har med oss i bagaget av praktiska och teoretiska erfarenheter. Det viktiga är att ha klart för sig, att man som forskare, inte går till ett oskrivet blad, en ”tabula rasa”. En forskningsrapport eller avhandling är från början ett oskrivet blad, men författaren är dock ingen ”tabula rasa”.⁵¹ Vår utgångspunkt blir därför att i föreliggande vetenskapliga arbete, göra vad vi kan för att minimera icke önskad påverkan som kan inverka negativt på objektiviteten. Det kan vara en god gärning att standardisera observationsbetingelserna så långt som möjligt, men vi får se upp så detta inte leder till ”konstlade” och ”omänskliga” situationer. Om en intervjuperson avbryter intervjun eller vrenskas på andra sätt, kommer vi att rapportera detta. Vi kan därefter fromt anta att resterande påverkan är försumbar.⁵² Således anser vi, att vi som forskare, redogjort för förförståelsens betydelse, samtidigt som vi skildrat vår ståndpunkt gällande förbindelsen mellan förförståelse och objektivitet i forskningsarbetet.

Den tredje punkten, menar att de resultat man kommit fram till ska vara reproducerbara, dvs. en annan forskare ska, under samma omständigheter komma fram till samma resultat. Detta är naturligtvis en svår uppgift om man inte finner sig objektiv för den kunskap och det resultat man kommit fram till. Detta kan då leda till att man sätter sin personliga prägel på kunskapen vilket leder till att resultatet från forskningsrapporten inte blir reproducerbar.

Objektivitet kan i viss mån relateras till validiteten i forskningen. Vi anser att då man påverkar sin forskning utgår man ifrån en aktuell problemformulering, men tenderar sedan att förhålla sig subjektivt till ämnet och på så sätt beskrivs ett kringliggande ämne som inte överensstämmer med den aktuella problemställningen. Följaktligen är det viktigt att visa sin professionalism och förhålla sig objektivt till sitt forskande så att man undersöker det man verkligen avser att undersöka och ingenting annat. Detta leder i sin tur till att validiteten i forskningen ökar.

2.7 Primär- och sekundärdata i informationsinsamlingen

De data vi samlat in för att göra denna forskningsrapport delas upp i primär- och sekundärdata. Den information eller data vi samlade in under våra intervjuer med HR-insatta på företag, samt HR-insatta på institutioner kallar vi för primärdata. Resterande data som vi använde oss utav i vår forskningsrapport, exempelvis från litteraturen, artiklar, Internet och andra källor kallar vi för sekundärdata.

Vi anser att primärdata är extremt viktigt i vårt forskningsarbete, pga. den djupare förståelsen för ämnet som man erhåller vid ett intervjutillfälle. När det gäller reliabiliteten, främst i

⁵¹ Lindholm, Stig, *Forska och skriva* (1999), s. 10.

⁵² *Ibid*, s. 40.

sekundärdatan, anser vi att en rangordning kan göras. Avhandlingar, litteratur och artiklar är data som vi anser ha högst reliabilitet. Information från Internet m.fl. anser vi däremot ha låg reliabilitet. På så sätt lägger vi tonvikten på sekundärdata med högst reliabilitet. Detta bidrar i sin tur till att vår forskning får en mer vetenskaplig grund samt att trovärdigheten i vår analys och slutsats blir högre.

2.8 Sammanfattande slutord för metodavsnittet

Metodkapitlet speglar vårt val av angreppssätt vad gäller vetenskaplig ansats samt metod. Vi har valt en teoriverifierande inriktning på forskningsarbetet, med inslag av teoriutveckling. Detta eftersom vi som forskare huvudsakligen utgår ifrån redan befintliga teorier kring arbetspsykologisk testning, i hopp om att finna svar på vår problemformulering och därmed även besvara uppsatsens syfte. Det föreligger även teoriskapande inslag i studien – tolkning av empiri och teori, leder fram till ny kunskap.

Vidare bedriver vi en kvalitativt inriktad forskning, då denna form återspeglar det förhållningssätt vi anammat under uppsatsens fortlöpande gång. Vi avser inte att forska kring arbetspsykologiska tester ur ett kvantitativt perspektiv, eftersom vi anser att arbetspsykologiska tester kräver stor förståelse och tolkning. Fenomenet är därför lämpligast att angripa med ett kvalitativt analyserbart synsätt.

Forskningsarbetet baserar sig på en fallstudieinriktad undersökning. Genom detta förfaringssätt, erhåller vi möjligheten att få en djupare insikt i det enskilda fallet och få en så heltäckande information som möjligt om det vi valt att studera. Vi har valt att samla in information genom att utföra sex semistrukturerade djupintervjuer, med skilda respondenter på olika företag och organisationer. Denna intervjuform gav oss möjligheten att komma respondenten nära och utföra en djuplodande undersökning. Förevarande undersökningsform lade grunden till den hermeneutiska och tolkande forskningsansatsen vi använde oss utav.

Den sistnämnda vetenskapliga ansatsen möjliggjorde sökandet efter en helhetsförståelse och insikt i ämnet. Ansatsen accepterar inflytande ifrån såväl vetenskap och personliga erfarenheter, tillskillnad från den positivistiska läran som förespråkar absolut kunskap. Då denna ansats förkastar tolkning och personliga erfarenheter, ansåg vi att den hermeneutiska ansatsen erhöll en given plats i (ramen av) vår vetenskapliga ansats och metod i forskningsarbetet.

Vi har lagt stor vikt vid arbetets tillförlitlighet och reproducerbarhet, genom att förhålla oss objektivt till ämnet, eftersom vi anser att neutralitet från forskarens sida är viktig och bidrar till att såväl tillförlitligheten som reproducerbarheten i sammanhanget stärks.

De data vi samlat in i föreliggande forskningsrapport kan delas upp i primär- och sekundärdata. Den information som vi samlade in under intervjuerna med samtliga respondenter, kallas primärdata. Resterande information som vi använde oss utav kallas för sekundärdata. Den primärdata vi erhöll anser vi vara extremt viktig för forskningsarbetet, eftersom den genererar en djupare förståelse för ämnet. Vi har rangordnat våra sekundärdata efter kravet på tillförlitlighet. Avhandlingar, litteratur är data som värderas högst. Artiklar samt information från Internet anser vi ha en lägre tillförlitlighet. Tonvikten läggs på sekundärdata med högst trovärdighet.

3. Teoretisk referensram

För att kunna fördjupa oss i begreppet arbetspsykologiska test vid rekryteringsförfaranden och uppfatta vilken nytta dessa kan generera, anser vi i sammanhanget att det är av yttersta vikt att definiera och förklara vissa begrepp (såsom urvalsförfaranden, skilda urvalsmetoder och nyttan tillhörande arbetspsykologiska tester) för att i möjligaste mån undvika missförstånd samt ge läsaren möjligheten till en helhetsbild av ämnet vi står inför. Därtill infinner sig även intentionen att närma sig och skapa en djupare förståelse för ämnet, såsom det står uttalat i arbetets primära syfte. Vi har därför i följande stycke försökt att åskådliggöra vissa centrala begrepp utifrån noga utvald litteratur.

Det finns en mängd olika författare till litteratur som beskriver och hanterar föreliggande ämne – från väldigt systematiska/enkla böcker till alster som snarare liknar skönlitterära verk än vetenskapliga skrifter. De nedan presenterade delarna berör metoder och tillvägagångssätt som av oss anses vara lämpliga samt relevanta för det givna ändamålet. Vid urvalet av nedanstående text, har vi tagit hänsyn till vår syn på det vetenskapliga förhållningssätt vi försökt att anamma, vilket presenteras i tidigare kapitel. Således utgör den teoretiska referensramen jämväl grunden för den teoriverifierande ansatsen, där vi som forskare utgår från redan befintliga teorier rörande ämnet arbetspsykologisk testning.

3.1 Om urval i arbetslivet

Ett urvalsförfarande syftar ytterst till att anställa en person för att fylla en vakans. Denna process kan te sig olika i skilda företag och organisationer men har emellertid ett övergripande mål – att finna rätt person till rätt plats. Därför är det oerhört viktigt att personbedömning och urval fungerar bra i samband med rekrytering, eftersom detta förlopp har stor betydelse för såväl individen som företaget. Givetvis kan konsekvenserna bli utomordentligt positiva om företaget lyckas med sin strävan efter att välja ut rätt medarbetare. Organisationens konkurrenskraft, innovation och framgång samt den enskilde medarbetarens möjlighet att vara produktiv och själv utvecklas, påverkas direkt av hur väl företagets krav och medarbetarens kvalifikationer samspelar.

Tyvärr finns det företag på marknaden som använder mängder av resurser för att locka till sig och välja ut medarbetare, utan att först ha sett till att de urvalsmetoder företaget i fråga använder sig av ger tillräckligt goda resultat. Naturligtvis är en sådan utveckling mindre ändamålsenlig och önskvärd. Det finns emellertid många företag där det existerar en medvetenhet om det stora värde som en ändamålsenlig bedömning och ett ändamålsenligt medarbetarurval kan ha för företaget. I dessa organisationer sägs det ofta att medarbetarna hör till företagets viktigaste tillgångar och att bolagets vinst påverkas direkt av förmågan att locka till sig, bedöma, välja ut och behålla rätt medarbetare. Företagsledningens och chefernas möjligheter är sällan så stora som då de anställer medarbetare.⁵³

*”En anställning kan jämföras med en bytesrelation där man ger något och får något tillbaka. Hårtill kommer de önskemål och förväntningar som båda parter har på varandra inför det framtida samarbetet.”*⁵⁴

⁵³ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 15.

⁵⁴ *Ibid*, s. 23.

Naturligtvis leder inte alla anställningar automatiskt till att båda parter blir nöjda. Inte så sällan kan detta bero på att man inte har stämt av sina respektive förväntningar ordentligt. Denna uppenbara bristande samklang kan förefalla sig vara paradoxal eftersom det ligger såväl i den sökandes som i företagens intresse att anställningen klaffar.⁵⁵ Därför kommer vi i följande avsnitt att beskriva de olika metoder som finns att tillgå vid ett urvalsförfarande – i hopp om att välja ut rätt person för det aktuella arbetet.

3.2 Arbetsanalysen – en förutsättning för att genomföra urvalsförfaranden

En persons förutsättningar att fungera väl i en speciell befattning, beror på i hur hög grad hans eller hennes kvalifikationer motsvarar de krav befattningen och arbetsmiljön i övrigt ställer. Innan ett företag påbörjar själva urvalsförfarandet, måste de skaffa sig en klar bild över vilka arbetsuppgifter, befogenheter och vilket ansvar som ingår i befattningen samt vilken arbetsmiljö den nye befattningshavaren kommer att vara verksam i. Först när denna arbetsanalys är genomförd kan man fastställa vilka krav man bör ställa på aspiranten, i fråga om: utbildning, kunskaper, praktisk erfarenhet, begåvningsmässiga förutsättningar och personlighetsmässiga förutsättningar.⁵⁶

För den som har suttit i svåra urvalssituationer, där flera personer har visat sig vara ”bra” i urvalsmetoderna, kan en arbetsanalys vara av oerhörd betydelse. Arbetsanalysen bidrar till att man så konkret som möjligt har listat ut och vägt arbetets viktigaste krav och de betydelsefullaste personkraven. Detta kan vara ett outhärligt hjälpmedel som både den sökande och företaget kan ha nytta av då de bedömer varandra.⁵⁷ Arbetsanalysen utgör därmed en central grund för ett urvalsförfarande.

3.3 Traditionella bedömningsmetoder vid urvalsförfaranden

Alla personalmänniskor, dvs. de som sysslar med rekrytering och urval på företag och organisationer, är inte övertygade om att testning behövs för att hjälpa dem att bedöma människor vid olika beslutssituationer. Många anser att det räcker med att använda sig av mer traditionella bedömningsmetoder såsom intervju, referenstagning och granskning av självbiografiska data för att få det underlag som behövs vid personbedömningar.⁵⁸

Under de senaste 15–20 åren har det skett stora förändringar i uppfattningen om hur bra och gynnsamma olika urvalsmetoder är. Tidigare har forskningen på detta område gett skilda och ibland helt motstridiga resultat. Många människor drog därför slutsatsen att förmågan för olika urvalsmetoder att välja ut rätt personer i verkligheten var mycket eller direkt situations- och personberoende. Det föreföll att man varken kunde få något generellt grepp om vilka metoder som fungerade eller om hur och när de fungerade. De senaste årens tillämpade forskning inom området har dock gett många väl underbyggda resultat. Men fortfarande finns det ett flertal företag som enbart förlitar sig på de traditionella bedömningsmetoderna vid urval av medarbetare.⁵⁹ Vi skall nu nedan redogöra för dessa skilda metoder, med intentionen att skapa ett underlag för hur arbetspsykologiska test fyller sin funktion i urvalssammanhang.

⁵⁵ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 24.

⁵⁶ Andersson, Ove, *Personlurval i samverkan* (1973), s. 4.

⁵⁷ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 47.

⁵⁸ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 33.

⁵⁹ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 91.

3.3.1 De schablonmässiga studieresultaten

Det hör inte till ovanligheterna att studieresultaten blir föremål för granskning vid ett rekryteringsförfarande. Det visar sig emellertid att studieresultaten har låg prognosförmåga vad beträffar om personen i fråga är lämplig eller inte för den aktuella tjänsten. Till detta finns det flera förklaringar. Betyg från grundskolan påverkas av en rad skilda faktorer som inte återspeglar sig i en människas intellektuella förmåga. Vissa barn och ungdomar är starkt motiverade och presterar sitt allra yttersta i skolan, ofta med stöd hemifrån. Medan andra inte alls är motiverade utan snarare oengagerade och känner sig ”skoltrötta” samt får sällan uppbackning hemifrån. Betygsskillnader grundar sig ofta i dessa faktorer och avspeglar olikheten mellan eleverna i motivation och stöd.⁶⁰

För det andra kan man diskutera vad betyg egentligen mäter. Skolan har ofta som ambition att göra betygen till ett mått på elevernas förmåga att tänka självständigt och kritiskt, att hitta i en komplicerad kontext av information och att utföra egna arbeten. Dessa egenskaper kan man tycka, skulle förutsäga framgång i ett flertal olika arbeten. Men betygen är ändå i hög grad ett återsken av elevens individuella förmåga att återge befintliga texter och att lösa problem med en standardiserad utformning. Dessa egenskaper kräver snarare ett bra minne och är därför av mindre värde för arbetslivet i stort, vilket antagligen förklarar studieresultatens låga prognosförmåga i urvalssammanhang.⁶¹

Vidare vill vi påtala att inställningen om att människor med en högre akademisk examen, inte behöver begåvningsstestas kan ses som felaktig. Visserligen utgör denna grupp en minoritet och en elit – utbildningsmässigt sett, i det svenska samhället. Men betygen för högskolestudier är även här i hög grad baserade på elevernas förmåga att passivt hämta in kunskaper och tekniker. Inträdeskraven för högskoleutbildningar är endast en spegelbild av gymnasiebetygen, vilka i sin tur inte har någon större prognosförmåga hur individen i fråga klarar sig i arbetslivet. En annan aspekt är att en person som tar sin akademiska examen vid 25-års ålder, förmodligen har helt andra erfarenheter och förutsättningar 20 år senare. Således finns det goda skäl att säga att betyg inte är en bra prognosvariabel i urvalsförfaranden i arbetslivet, utan snarare en variabel som pekar på huruvida en person kommer att lyckas med sina framtida studier.⁶²

3.3.2 Arbetsbetygets ringa betydelse

Ytligt sett bör arbetsbetyg ha en tämligen god prognosförmåga när det gäller bedömningar avseende andra liknande arbeten. Dock har arbetsbetygen en låg prognosförmåga. Inte minst eftersom den som läser dessa måste ha en förmåga att läsa mellan raderna och ta fasta på vissa specifika formuleringar. Tyvärr är många arbetsintyg utställda rent schablonmässigt, likt förifyllda formulär. För enklare befattningar kan arbetsbetyget ge föga information om den aktuella personen. Här kan det finnas information om personens lön vid avgångstillfället, enklare befattningsbeskrivning och uppgifter angående anställningstiden. Olyckligtvis framgår inte mer intressanta uppgifter i egenskap av vilka reella arbetsuppgifter personen haft, vilket ansvar den berörde haft, hur vederbörande har utvecklats och vilka starka respektive svaga sidor hon eller han har i de flesta arbetsbetygen. En annan aspekt värd att nämna är att positiva omdömen i form av arbetsbetyg ibland kan lämnas av rent taktiska skäl. Arbetsgivaren vill att den anställde skall lämna företaget av olika anledningar och utfärdar

⁶⁰ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 34.

⁶¹ Ibid, s. 34f.

⁶² Ibid, s. 35.

därmed ett gott arbetsbetyg, som förhoppningsvis gör det lättare för personen i fråga att få ett nytt arbete på annat håll, i hopp om att bli av med vederbörande. Därför är arbetsbetygens prognosförmåga gällande framtida prestationer i ett annat företag sällan imponerande.⁶³

3.3.3 De svårhanterliga referenserna

Referenser är den sektionen av de traditionella urvalsmetoderna som kanske kan framstå som mest kontroversiell, men ändå en av de vanligaste och brukligaste metoderna i urvalssammanhang. Referensernas yttersta syfte är att bekräfta eller förkasta information som framkommit om den sökande under intervjuer eller eventuella övriga delar av bedömningsunderlaget. Att ta referenser är följaktligen en metod, bruklig för att systematisk kontrollera de uppgifter man redan har om en person.⁶⁴

Det hör till vardagen att en aspirant lämnar ett eller ett antal namn till personer som känner denne väl och förhoppningsvis även dennes arbetsprestationer. Det är emellertid inte ovanligt att vederbörande lämnar namn till referenter som är i betrodd ställning i samhället, s.k. karaktärsreferenser. Omdömen från sådana personer förefaller sig nästan alltid vara positiva och innehar en låg prognosförmåga. Det är förmodligen föga intressant att prata med en aspirants konfirmationspräst, då denne förmodligen inte kan bidra med aktuella uppgifter om den sökande. Vidare är det mycket vanligt att vi människor utför både positiva och negativa handlingar under vår yrkesverksamma karriär. De personer som ofta lämnas i referenserna har endast upplevt de positiva aspekterna och kommer därför att uttala sig positivt om den sökandes arbetsinsatser. Detta selektiva urval kan ge en skev bild av verkligheten.⁶⁵

De som är insatta i vad vederbörande har utträttat tidigare i arbetslivet är naturligtvis de mest intressanta referenterna i sammanhanget. I praktiken vill referenstagare prata med dessa kollegor och överordnade, för att kunna bedöma vad den sökande åstadkommit i prestationshänseende i arbetslivet. Tyvärr är det alltför sällan som dessa personer anges i referensmaterialet.⁶⁶

Inom den offentliga sektorn är det på många håll brukligt att ange sin överordnade som referens, om man vill söka en annan befattning och ha chefen som referent. Det är emellertid annorlunda inom den privata sektorn, där detta kan ses som en dödssynd. Att ange chefen som referent är ofta inte populärt, eftersom det ger en vink om att vederbörande ämnar lämna företaget och gå vidare i karriären (såvida det inte handlar om interna förflyttningar). Om personen i fråga nu inte skulle få den sökta befattningen kan dennes karriär helt ha tagit slut i det företag hon eller han för närvarande arbetar. Tyvärr leder denna omständighet till att man som arbetsökande ofta anger gamla chefer och kollegor. Detta får oturligt nog referenserna att framstå som inaktuella och föråldrade och kan ge dessa ett nedsatt värde.⁶⁷

Det förekommer att personalmänniskor – de som rekryterar – retas av selektiviteten i angivna referenter. Följaktligen kan många frestas att själva ta kontakt med nuvarande kollegor och chefer. Som påtalats ovan, kan konsekvenserna av ett sådant handlingstagande bli ödesdigra för den sökande. Det föreligger även en risk att referenter, då i synnerhet chefer, lämnar referenser för att bli av med eller behålla medarbetaren som söker arbete på annat håll. I likhet

⁶³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 36.

⁶⁴ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 271.

⁶⁵ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 37.

⁶⁶ Ibid, s. 37.

⁶⁷ Ibid, s. 37.

med felaktiga omdömen vid arbetsintyg, kan detta givetvis inte skattas som en förhöjande effekt för prognosförmågan gällande referenser. Här erhåller den som rekryterar oriktiga referenser som i värsta fall kan leda till felaktiga beslut.⁶⁸

En skicklig referenstagare kan få viss relevant information ur referenser, men forskarnas allmänna uppfattning kring denna metod, är att den har en relativt låg prognosförmåga i urvalssammanhang.⁶⁹ Men i den mån uppgifterna är relevanta för det kommande arbetet, har referenstagandet god prognostisk validitet, eftersom det förbättrar det redan existerande bedömningsunderlaget.⁷⁰

3.3.4 Svårutlästa självbiografiska data

När en aspirant söker ett arbete, är det sedvanligt att lämna över en viss bakgrundsinformation om sig själv till arbetsgivaren. Dessa uppgifter består ofta av information om utbildning, tidigare anställningar, rådande familjeförhållanden och intressen. Informationen som den sökande lämnar används dels för att strukturera en intervju men också som ett prognosvärde i sig självt. Tyvärr har de data som kan läsas ut enbart av bakgrundsinformationen, tämligen lågt prognosvärde.⁷¹

Detta grundar sig inte minst i problematiken att många människor väljer att frisera och snygga till de uppgifter som lämnas till arbetsgivaren för att göra levnadsbanan konsekvent, övertygande och tilltalande. Exempel på detta kan vara att nästan avslutade studier lätt kan bli en färdig examen och löneutvecklingen kan framställas som mer positiv än vad den har varit. Likaså kan det vara svårt för den som försöker utläsa den självbiografiska informationen att ta ställning till vad som presenteras. Ett rikt och aktivt familjeliv kan tolkas som positivt och ansvarsfullt, men kan lika gärna tydas som att personen försummar sin karriär och sitt arbete på bekostnad av familjen. Likaså kan en 20 år gammal examen endast ge en vink om var aspiranten befinner sig i kompetenshänseende.⁷²

På senare tid har dock de traditionella självbiografiska uppgifterna börjat glida mot frågor om hur den arbetssökande ställer sig till olika kritiska händelser i arbetslivet (detta kombinerat med intervjuförfaranden – se nedan). Ur dessa svar kan lättare uttydas hur vederbörandes allmänna inställning till och uppfattning om privat- och arbetslivet ter sig. Dessa data har ett högre prognosvärde än traditionella uppgifter om tidigare anställningar.⁷³

3.3.5 Den omtvistade handstilsanalysen

Handstilsanalys, även kallat grafologi, tillhör inte de vanligaste urvalsmetoderna i Sverige. Det finns emellertid en ansedd konsultgrupp som hävdar att metoden lämpar sig i urvalssammanhang. I länder som Frankrike och Israel klassas grafologin som ett viktigt element bland urvalsmetoderna.⁷⁴

⁶⁸ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 38.

⁶⁹ Ibid, s. 37.

⁷⁰ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 271.

⁷¹ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 39.

⁷² Ibid, s. 39.

⁷³ Ibid, s. 44.

⁷⁴ Ibid, s. 51.

Resultaten gällande handstilsanalys är delade. När arbetssökande personer erhåller möjligheten att självvalt skriva om ett ämne, kan metoden förklara en mycket liten del av de skillnader som sedan kommer att uppenbara sig i arbetslivet. Om de sökande däremot fick skriva av en slentrianmässigt vald text ur en bok, visade det sig att något samband mellan arbetsprestation och bedömningen av vederbörandes handstil ej existerade. Således kan vi säga att urval med hjälp av grafologiska metoder inte gav bättre resultat än slumpmässiga urval av aspiranter.⁷⁵

3.3.6 Intervjuer skapar en samtalande urvalsmetod

Oavsett om man som rekryterare använder sig av arbetspsykologiska test eller inte, finns en metod som så gott som alltid används vid ett rekryteringsförfarande – intervjun. Att träffa personen i fråga och prata ansikte mot ansikte kan ses som en självklarhet för bägge intressenter i fråga. Därtill uppkommer möjligheten för intervjuaren att lägga märke till såväl verbalt som icke verbalt beteende hos aspiranten. Följaktligen kan intervjun ses som en metod av informationssamlade, där direktkontakten med respondenten är utmärkande.⁷⁶

”Man bör komma ihåg att det i de allra flesta anställningsintervjuer finns två platssökande närvarande: den ene är ‘verklig’ och den andre är en ‘framställd bild’ av honom eller henne.”⁷⁷

Det är helt naturligt att den sökande vill framställa sig själv så förmånligt som möjligt. Därför är det intervjuarens uppgift att skilja på den ”iscensatte” aspiranten och den ”objektiva” framtoningen.⁷⁸

Då man planerar och genomför en intervju, måste intervjuaren ha klart för sig att intervjun kan ha många skilda syften. En intervju kan därför struktureras och genomföras på många olika sätt. Viktigt är att intervjuaren har klart för sig inför intervjun, vilket eller vilka de primära syftena är. Detta för att inte ha alltför ”många bollar i luften” samtidigt och därmed riskera att utsätta sig för ett komplicerat informationsinsamlade, vilket i sin tur kan leda till en låg tillförlitlighet som bedömningsunderlag. Det primära syftet är dock att skaffa sig ett första intryck av varandra. Därefter följer syftena; att väcka intresse, marknadsföring, bedömning och urval, bedömning av hur väl den sökande passar in i organisationen och slutligen en förhandling.⁷⁹ Därför säger det sig naturligt att vissa företag ibland får hålla ett flertal intervjuer med de sökande, varefter rekryteringsprocessen fortlöper sin gång, för att slutligen göra ett urval, finna den mest lämpade och hamna i en förhandlingssituation.

Förberedda och strukturerade intervjuer

Fördelen med strukturerade intervjuer är att samma frågor ställs till alla aspiranter. Det är svårare att gå på djupet än i den ostrukturerade intervjun (se nedan), men å andra sidan bidrar metoden till bättre förutsättningar att jämföra olika kandidater sinsemellan. Man kan dock tycka att intervjuens tämligen stela uppbyggnad genererar torftiga svar.⁸⁰

⁷⁵ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 101.

⁷⁶ Cohen, Ronald Jay och Swerdlik, Mark E., *Psychological testing and assessment* (2002), s. 8.

⁷⁷ Institutet för ledarskap och lönsamhet, *Personalbedömning och personalurval* (1967), s. 1.

⁷⁸ Ibid, s. 1.

⁷⁹ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 127.

⁸⁰ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 47f.

Det har dock visat sig att den strukturerade intervjun är en av de bästa bedömningsmetoder vad gäller prognosvärdet av aspiranternas kommande resultat inom företaget. Eftersom denna typ av intervju är uppbyggd av en standardiserad frågemall och standardiserade metoder för bedömning av inkommande data, syftar metoden högeligen till att mäta de för arbetet mest relevanta kompetenserna.⁸¹

På senare år har betydelsen av strukturerade intervjuer ändras något. Numera analyseras ett arbete – en arbetsanalys, utifrån begreppet kritiska händelser. Detta för att urskilja det som i arbetet kan klassas som besvärligt, krävande och känsligt. Intervjun byggs därefter upp efter en följetong av beteende- och situationsfrågor, vars grundstomme givetvis baserar sig på den tidigare genomförda arbetsanalysens intressanta kritiska händelser.⁸²

Således kan vi säga att den strukturerade intervjun framför allt medverkar till att kartlägga de översta skikten av en persons kompetens, nämligen själva beteendet och de faktorer såsom tankar och känslor som ligger bakom. Därtill bidrar metoden till att visa på exempel gällande sociala färdigheter som kan vara relevanta för arbetet i fråga.⁸³ Denna intervjumetod har visat sig vara mycket dyr att genomföra, men innehar emellertid en hög prognosförmåga vid urval av arbetssökanden.⁸⁴

Fria och ostrukturerade intervjuer

Ostrukturerade intervjuer kan ses som en direkt motsats till vad som presenterades ovan om strukturerade intervjuer. Denna metods största förtjänst kan ses som att tillvägagångssättet banar vägen för en djuplodande analys av aspiranten. En förutsättning är givetvis att man som intervjuare har fria händer att välja olika spår och uppslag under samtalets fortlöpande gång.⁸⁵

I och med att den ostrukturerade intervjun, till skillnad från den strukturerade, saknar en hård och fast struktur i sitt förfaringssätt, tillåter den samt ger goda möjligheter för att iakttä sociala färdigheter hos den intervjuade. Här får den sökande även möjlighet att sätta sin personliga prägel på samspelet i samtalet. Man bör som intervjuare rikta uppmärksamhet mot att de sociala färdigheter som kan återspeglas i samtalet också är relevanta förmågor för arbetet i fråga.⁸⁶

Sammanlagt bidrar den ostrukturerade intervjun, där man följer de spår som uppkommer under samtalets förlopp, säkerligen till en djupare insikt om den arbetssökande. Men tyvärr finns det inte belägg nog att kunna säga att metoden innehar en hög prognosförmåga i fråga om att förutsäga framgång för den arbetssökande i sitt arbete.⁸⁷

Beteendeintervjuer och situationsintervjuer

Beteendeintervjuer ämnar ta upp frågor om hur den arbetssökande har betett sig i arbetsrelaterade situationer. Frågor som kan uppkomma i sammanhanget är ofta av typen: ”berätta om en konflikt mellan dig och en kollega samt hur du agerade i den givna situationen?”. Svaren som erhålls, har visat sig ha god potential när det gäller att bedöma vederbörande med avseende på exempelvis förmågan att lösa konflikter.⁸⁸

⁸¹ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 105.

⁸² Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 48.

⁸³ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 105.

⁸⁴ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 48.

⁸⁵ Ibid, s. 47.

⁸⁶ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 105.

⁸⁷ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 47.

⁸⁸ Ibid, s. 46f.

Situationsintervjuer syftar till att ta tillfället i akt och undersöka hur den arbetssökande skulle bete sig i fiktiva och hypotetiska arbetssituationer. Frågor som kan uppkomma vid dessa intervjuer är: ”hur skulle du reagera om du fick ta del av att en av dina arbetskamrater har grova narkotikaproblem och använder narkotika på arbetsplatsen?”. Svaren på dessa frågor kan ge en djupare insikt i aspirantens förhållande till ett svårt etiskt dilemma och hur vederbörande skulle handskas med ett svårt personalproblem. Forskning tyder på att även situationsintervjuer har ett gott prognosvärde.⁸⁹

Både beteendevjuer och situationsintervjuer kan genomföras utan direkta anslutningar till karakteristiska tjänster. Det man dock bör göra är att noggrant analysera känsliga frågeställningar i en specifik tjänst, för att sedan utforma en intervju med avseende på dessa identifierade samt för resultatet värdefulla fragment. Endast genom en omsorgsfull arbetsanalys av ovanstående karaktär dvs. med inslag av kritiska händelser, kan man erhålla en hög kvalitet på resultaten.⁹⁰

Fler medverkande i panelintervjuer

En vanligt förekommande variant av intervju i arbetslivet är den s.k. panelintervjun. Denna typ av intervju bygger på att minst två människor deltar samtidigt under samtalet. Huvudtanken bakom detta förfaringsätt grundar sig i tesen om att flera olika parter inom organisationens skilda delar skall delta i samtalet och ställa frågor. Detta för att skapa en mångfacetterad bedömningsapparat, där människor med särpräglad kompetens kan bedöma aspiranten med hjälp av sitt specifika synsätt på varje enskild fråga. Tanken är att de efter intervjun kan träffas och prata ihop sig om den arbetssökandes svar för att nå ett enstämmigt utlåtande om vederbörandes möjligheter att klara av arbetet i fråga.⁹¹

Inom offentliga organisationer är det vanligt förekommande med ett flertal deltagande i panelintervjun. Det kan också vara så att majoriteten av de närvarande inte ställer några frågor utan sitter och iakttar den svarande parten. Vid en första anblick skulle man kunna föreställa sig att panelintervjun utgör en mer tillförlitlig urvalsmetod än den enskilda intervjun, eftersom den skulle kunna belysa samt visa på fler sidor hos den sökande. Det finns undersökningsresultat som tyder på detta. Men panelintervjun visar sig emellertid ha en lägre tillförlitlighet än den enskilda intervjun i många andra fall. Någon större prognosförmåga har trots allt inte konstaterats med denna metod.⁹²

Förklaringarna till detta kan vara flera. En orsak kan vara att panelintervjun i somliga fall utgör en symbolisk handling där alla intressentgrupper skall finnas representerade. Vissa företrädare som kommer från sina egentliga arbetsuppgifter, är dessvärre varken insatta, kunniga eller engagerade. En annan möjlig orsak kan vara själva intervjusituationen. Att bli konfronterad av ett antal skilda personer med frågor, skapar en känsla av underläge för många aspiranter. Dessa gör då kanske sämre ifrån sig än under mer lediga omständigheter. En annan potentiell orsak kan vara bristen på kontinuitet i intervjuförloppet. Om varje enskild utfrågare är aktiv och ställer sin eller sina frågor under ett antal minuter, för att sedan gå tillbaka och inta en passiv roll, skapas en ibland kanske avbruten följd i samtalet.⁹³

⁸⁹ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 47.

⁹⁰ Ibid, s. 47.

⁹¹ Ibid, s. 48.

⁹² Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 126.

⁹³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 48f.

Ytterligare faktorer som inverkar negativt på panelintervjuns resultat kan vara den omedvetna glidningen över mot de bedömningar som chefen eller de personerna med störst inflytelserikedom står för. Denna glidning kan uppkomma oavsett hur skickliga den eller de berörda personerna är på att göra bedömningar. En annan nackdel, som vi nämnde ovan, är att panelintervjun kan kännas mycket mer formell än den enskilda intervjun och därmed skapa en pressad stämning. Panelintervjun kan dock betraktas som relevant och värdeskapande om den arrangeras på rätt sätt, där rollfördelningen mellan de deltagande utfrågarna står klar. Då kan den underlätta informationsinsamlandet mellan flera personer.⁹⁴

3.4 Arbetspsykologisk testning – en förbättrad träffsäkerhet vid urval

Rekrytering är ett mycket viktigt moment för företag och organisationer. Rätt personer skall rekryteras, deras kapacitet skall tillvaratas och personerna skall stimuleras till kvantitativ och kvalitativ prestation. Det kan vara mycket svårt att bedöma de framtida kapacitetsbehoven oavsett om det gäller anläggningar, maskiner eller medarbetare.⁹⁵

Arbetsmarknadens framtidssegment avgör vilket behov företagen har av kvantitativ och kvalitativ arbetskraft. Den allra viktigaste framtida resursen är den som företagen redan har, dvs. den anställde. Det bästa sättet att lösa framtida personalproblem är att anställa rätt person från början. Denna uppgift är mycket svår eftersom flera olika aspekter skall vägas in i personalurvalet.⁹⁶

“Rekrytering är en process med många påverkande faktorer.”⁹⁷

Att rekrytera på ett korrekt sätt är att skapa rätt förutsättningar för organisationens framtid. Vid rekrytering försöker organisationen att finna en lämplig person för en viss arbetsuppgift och denna person skall fylla arbetskraven idag och i framtiden.⁹⁸

Många arbetsgivare är numera mycket försiktiga vid anställningsbeslut. Särskilt gäller dessa de små företagen, där man sällan har resurser nog för att göra en omfattande undersökning vid ett urvalsförfarande. Lagen om anställningsskydd uppges vara den främsta orsaken till en större försiktighet samt de ökade kraven på granskning av de arbetssökande. Oberoende av lagens inverkan, är det sannolikt att arbetsgivare numera hyser en större respekt för de framtida förpliktelser och kostnader som en anställning innebär. Riskerna för att anställa en person som visar sig vara föga framgångsrik i sin arbetsprestation, upplevs på många håll som mycket stora. Naturligtvis blir resultatet av detta, att arbetsgivarna söker sig till urvalsmetoder med så hög tillförlitlighet som möjligt.⁹⁹

Arbetspsykologiska tester har uppmärksammats mindre på senare tid i Sverige. Efter att ha gjort stora framsteg under 1960- och 1970-talet har utvecklingen, på senare tid mattats av. Forskare inom området har ”arbetat i motgång” när det gäller tester i arbetslivet. Något som för ett antal år sedan varit på stark uppgång och var på väg att förankras i det svenska

⁹⁴ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 126f.

⁹⁵ <http://hem.passagen.se/umbra/kompt2.htm>.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ TCOs kommitté för samarbetsfrågor på arbetsplatsen – SAMKO, *Psykologiska test* (1981), s. 44.

arbetslivet, har blivit ett alltmer avstannat ämne.¹⁰⁰ Hur kommer det sig att utvecklingen inte fortsatte att blomstra efter att ha gjort stora framsteg i årtionden innan?

En teori som visar att arbetspsykologisk testning blivit en mindre attraktiv metod vid ett urvalsförfarande, är den politiska strukturen i Sverige. Vi kommer nedan att mer utförligt beskriva sambandet mellan den politiska ideologin och arbetspsykologisk testning. Sverige har sett testningen i arbetslivet med ”onda ögon” och menar att det är ett kapitalistiskt redskap i syfte att skapa en elit i företag och organisationer, på så sätt anser man att det blivit mindre politiskt korrekt att mäta aspiranter eller anställda.¹⁰¹ Sambandet mellan den politiska ideologin, som ansåg att det var ”fult” att testa och jämföra individer, och en enhetlig svensk psykologkår, som på 1970-talet sade ”nej tack” till användandet av tester, bidrog till att i princip all utveckling av tester avstannade i Sverige under denna tid.¹⁰²

Trots att forskningen var intensiv under 1960- och 1970-talet, har det alltid funnits en stark opinion mot ämnet i fråga. En anledning till detta är just det vi beskrivit ovan. En annan teori anser man vara att kunskapen för tester i arbetslivet är begränsad. Idag finns det alldeles för få människor som besitter de färdigheter som behövs för att kunna utföra tester, samt tolka den data som man får vid testning av aspiranter och anställda på ett korrekt sätt.¹⁰³

Detta avsnitt beskriver vad tester i arbetslivet har för innebörd och vad de har för konsekvenser för företag och organisationer. Avsnittet kommer vidare att beskriva olika typer av arbetspsykologiska test, bl.a. begåvnings- och personlighetstest.

Sedan årtionden tillbaka har det hävdats att olika typer av psykologiska test kan användas för att förbättra träffsäkerheten i personaladministrativa beslut. Dessa test genomförs för det mesta av personer som inte besitter den fulla kunskapen kring genomförandet av tester. Psykologer, beteendevetare, branschorganisationer, testleverantörer, testanvändare har delvis skilda uppfattningar om arbetspsykologisk testhantering.¹⁰⁴

Vi anser att reliabiliteten rörande arbetspsykologisk testning, i allra högsta grad påverkas negativt av denna ”vilsna” debatt som förs kring testerna.

Då olika organisationer, HR-människor, psykologer m.fl. utgår ifrån sina egna teorier bildas det automatiskt en skepsis kring ämnet. Detta påverkar inte bara reliabiliteten, utan även validiteten. Validitet och reliabilitet påverkas negativt pga. att det inte finns tillräckligt med utbildad personal som arbetar med arbetspsykologisk testning.¹⁰⁵ Detta kan leda till att flertalet tester som är avsedda att mäta en aspekt hos en arbetssökande vid ett urvalsförfarande, misslyckas med att mäta just den aspekten och istället mäter någonting annat, i värsta fall ingenting. Sammanfattningsvis kan man konstatera att detta leder till att precisionen på testen minskar och validiteten blir extremt låg.

Många utbildade testanvändare har, utan att besitta de riktiga kunskaperna, arbetat med olika former av arbetspsykologiska test och har i sin tur bidragit till att misstron kring testning i arbetslivet ökat avsevärt på senare tid. I USA anses testning i arbetslivet vara en självklarhet,

¹⁰⁰ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 17.

¹⁰¹ Ibid, s. 11.

¹⁰² Littorin, Patrick, *Tester* (1994), s. 8.

¹⁰³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 16.

¹⁰⁴ Ibid, s. 16.

¹⁰⁵ Ibid, s. 16f.

främst när det gäller personlighetstestning. Anledningen till att USA har en mer öppnare syn kring ämnet, kan bero på att andelen utbildade människor i ämnet är i särklass den största i världen. Det bidrar till att trovärdigheten för testen ökar och resultaten blir säkrare eftersom utbildade människor utför och tolkar testerna.¹⁰⁶

Om man tittar på den politiska strukturen ser man stora skillnader mellan den svenska och den amerikanska. Sverige är ett i större grad vänsterorienterat land i förhållande till USA, som i hög grad är högerorienterat. Detta har även uppmärksammats av radikala samhälls- och beteendevetare som i slutet av 1960-talet ansåg att testning egentligen var kapitalisternas onda redskap för att härska över arbetarklassen. Den aningslösa psykologkåren ansågs gå kapitalets ärenden genom att identifiera lydiga anställda som inte skulle ifrågasätta det kapitalistiska systemet och ännu viktigare, sälla bort dem som kunde förväntas bli ”besvärliga”. Personlighetstestning uppfattades som liktydigt med åsiktsregistrering i syfte att befrämja denna bortgallringsprocess.¹⁰⁷

Tester i arbetslivet fyller givetvis funktioner och används som ett komplement i många urvalssammanhang. Många HR-människor anser att arbetspsykologisk testning medför en förbättrad kvalitet i beslut om bemanning av arbetet/organisationen. Tester gjorda av utbildade människor anses som en självklarhet i syfte att förbättra det ekonomiska utfallet av personalbeslut. Rätt person på rätt plats är inte bara bra för de anställda, utan även för företagets ekonomi.¹⁰⁸

Det är omöjligt att hitta en urvalsmetod vid rekrytering som är hundra procentigt säker men testerna kan öka andelen mer lämpade personer och minska andelen mindre lämpade personer, för arbetet i fråga. Enligt personalekonomisk kalkylering kan denna förbättring av urvalet i somliga fall vara värt flera hundra tusentals kronor för företaget.¹⁰⁹

3.4.1 Begåvningsstestning

Begåvningsstestning har sina rötter i västvärlden, då de första mätningarna, i syfte att mäta en individs intelligens gjordes i länder som Frankrike, England och USA. Debatten har kretsat kring begreppet begåvning. Definitionen av begåvning skiljer sig avsevärt ifrån varandra i olika delar av världen.¹¹⁰

I Afrika har intelligensbegreppet kretsat kring färdigheter som underlättar och upprätthåller harmoniska relationer inom och mellan olika grupper. Kineserna uppfattar begåvning som ödmjukhet och förmåga att agera utifrån rättvisa principer. Andra asiatiska länder har definierat intelligens som social färdighet. När nu västvärlden börjat vidga intelligensbegreppet till att omfatta även emotionella och sociala aspekter – är det intressant att notera hur de olika uppfattningarna börjar närma sig varandra.¹¹¹

I västvärlden har intelligensbegreppet fortfarande inte fått en gemensam innebörd. En del anser att det beror på ärftliga faktorer, medan andra forskare anser att intelligens domineras av

¹⁰⁶ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 17.

¹⁰⁷ Ibid, s. 17.

¹⁰⁸ Ibid, s. 19.

¹⁰⁹ <http://hem.passagen.se/umbra/kompt2.htm>.

¹¹⁰ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s.57.

¹¹¹ Ibid, s. 57.

den sociala kompetens man har, vilket kan komma att relateras till personlighetstestning som vi utförligt beskriver i kommande avsnitt.

Den traditionella g-faktorn

På 1880-talet började man intressera sig för de mentala färdigheterna, vilket i första hand kunde förklaras av ärftliga faktorer. Charles Spearman (1863–1945) myntade begreppet g-faktorn, den generella faktorn, som på den tiden var av stor betydelse för intelligensdebatten. Spearman ansåg att g-faktorn var det övergripande måttet på begåvning, även om denna begåvning kunde manifesteras på flera olika sätt.¹¹²

Uppfinnandet av g-faktorn gav utrymme för begreppet intelligenskvot; IK. På engelska tolkas det som *Intelligence Quotient – IQ*. Detta mått på begåvning betyder att intelligenskvoten utgörs av kvoten mellan intelligensålder och kronologisk ålder. En femåring som kan lösa uppgifter som genomsnittliga tioåringar klarar av, skulle enligt detta synsätt få en IK på $10/5 * 100 = 200$. IK-värden räknas inte på detta sätt i dagens testning gällande intelligenskvoten, endast termen IK har överlevt.¹¹³

G-faktorn ansågs i början av 1900-talet, som det mest framgångsrika sättet att mäta begåvning. På den tiden utgick man ifrån aningen primitiva metoder. Forskningen kring begåvningsstestning utvecklade sig avsevärt och kom att ersättas av sju begåvningsfaktorer.

De sju begåvningsfaktorerna är ej beroende av varandra. Thurstone (1887–1955) kallade dessa för primära faktorer:

- V – verbal förståelse; förmågan att förstå ord och att ange deras betydelse.
- W – verbal rörlighet; förmågan att snabbt finna rätta ord och uttryck vid muntlig eller skriftlig framställning.
- R – logiskt tänkande; förmågan att tänka och resonera på ett konkret och sammanhängande sätt.
- N – numerisk förmåga; förmågan att utföra enkla räkneoperationer till exempel att addera och subtrahera.
- M – minne; förmågan att lära sig enkla uppgifter utantill.
- S – rumsuppfattningsförmåga (spatial förmåga); förmågan till djupseende, till exempel att kunna uppfatta hur en bilmotor fungerar med hjälp av en ritning.
- P – varseblivningssnabbhet; förmågan att korrekt uppfatta detaljer, likheter och skillnader i former av olika slag.¹¹⁴

Dessa faktorer har spelat en avgörande roll för tester inom arbetslivet. Många testskapare har utgått ifrån dessa delmoment för att utforma test och sedan använda de på aspiranterna som konkurrerar om en speciell tjänst i en organisation. Ett företag som använder sig av arbetspsykologiska test vid urvalsförfaranden och som eftersöker exempelvis individer med hög spatial förmåga för ett specifikt arbete inom organisationen, har troligtvis utgått ifrån delmoment av Thurstones primära faktorer, i detta fall faktorn som behandlar den spatiala förmågan hos en individ. Det finns många bra test som mäter Thurstones dimensioner och måtten har visat sig ha en god prognostisk förmåga avseende framgång inom många olika arbeten.¹¹⁵

¹¹² Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 58.

¹¹³ Ibid, s. 58.

¹¹⁴ Ibid, s. 59.

¹¹⁵ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 59.

SHL hjälper fram Sveriges begåvningsstest

De mest framträdande begåvningsstesterna i Sverige har lanserats utav konsult- och utbildningsföretaget – SHL Sverige AB. SHLs begåvningsstest i Sverige är: NMG 1 och NS 2. Dessa test är baserade på numerisk kritisk värdering med olika svårighetsgrad. NMG 1 används på högre tjänstemän medan NS 1 är på något lägre nivå. SHL har även två test på verbal kritisk värdering; VMG 1 och VS 1.¹¹⁶

Lokala studier har utförts i syfte att mäta de psykometriska egenskaperna hos SHLs test. Svenska normdata finns för relevanta grupper för de olika begåvningsstesterna. Utländska studier har gjorts i syfte att bevisa testernas kvalitet. SHL hävdar att även utländska resultat, dvs. validitetsgeneralisering, har relevans för de svenska språkvarianterna.¹¹⁷

Ravens matriser

Det finns tre skilda kategorier av Ravens (1902–1970) matriser. Det första testet, benämnt standard matriser, är riktat till personer i åldrarna 6_ till 65 år med normal intellektuell förmåga. Det andra testet, kallat färgade matriser, används för åldrarna 6 till 85 år och målgruppen är främst unga barn och äldre människor, vars mentala förmåga inte ligger på topp. Det tredje och sista testet, namngett avancerade matriser, riktar sig till åldersgruppen mellan 11 år och uppåt. Detta test är ämnat för dem som ligger över normalbegåvning för sin åldersgrupp.¹¹⁸

Den gemensamma nämnaren för alla tre testen är att de bygger på matriser, dvs. ett system där varje enskild sekvens är uppbyggd, relaterad till och ingår i ett specifikt mönster. Testpersonerna måste på så vis välja nästa sekvens i mönstret. För att svara rätt måste vederbörande lista ut vilka relationer som föreligger i mönstret och därefter placera in nästa sekvens i en logisk ordning. Om sekvensen består av siffror kan dessa både öka och minska i storlek och figurer kan roteras och vändas upp och ner. Ju svårare grad av test, desto fler dimensioner måste aspiranten tänka i.¹¹⁹

Forskning tyder på att validiteten i samtliga av Ravens matriser har visat sig vara hög. Vidare anses testet vara en förebild för många andra begåvningsstest. Testets svaga sida är att människor, då i synnerhet barn, från andra länder och kulturer inte presterar lika bra i testet. Detta beroende på att deras språkliga förmåga inte är lika väl utvecklad, som de som har samma språk som testet är uppbyggt av, som modersmål.¹²⁰

3.4.2 Personlighetstestning

Människors personligheter har alltid fascinerat oss. Förhållanden och vänskap har antingen blivit till eller upplösts, mycket pga. den personlighet vi människor har. Personlighetstestning vid urvalssammanhang har som avsikt att mäta huruvida aspirantens personlighet stämmer in på den profil som tjänsten eftersöker.¹²¹

Personlighetstest anses mäta skilda egenskaper som formar människans personlighet. Typiska egenskaper kan vara: kreativitet, attityder, intresse och uthållighet. Dessutom kartläggs ofta anpassnings- och konfliktlösningsförmåga eller kommunikationsförmåga. Vanligen får

¹¹⁶ Ibid, s. 240.

¹¹⁷ Ibid, s. 240.

¹¹⁸ Kline, Paul, *Handbook of psychological testing* (2002), s. 462.

¹¹⁹ Ibid, s. 462.

¹²⁰ Ibid, s. 463f.

¹²¹ Ritzén, Maria, *Att använda test vid urval i arbetslivet* (1994), s. 5f.

aspiranten fylla i ett eller flera frågeformulär, lösa problem eller berätta om sig själv och sina fritidsaktiviteter.¹²²

Debatten kring personlighetstestning har pågått i årtionden. Personlighet är någonting som många anser vara svår att mäta, till skillnad från begåvningen hos en individ. Nedan följer en beskrivning kring varför personlighetstestning vid urvalssammanhang anses som relativt svår att mäta.

När man talar om intelligens har det framgått att det åtminstone i västvärlden finns en viss samstämmighet om vad som menas med intelligens och hur man ska gå till väga för att mäta den. Inom personlighetsmätning är uppsättningen definitioner, begreppsapparater och mätmetoder betydligt mer omfattande. Den första frågan gäller självfallet hur man skall definiera personlighet. Här är det svårt att ge en enkel definition. Personlighetstest skiljer sig avsevärt från begåvningsstest på så sätt man vid begåvningsmätning inte kan prestera bättre än möjligt, men vid personlighetsmätning kan man möjligtvis förvränga svaren för att framstå som mer pliktrogen eller sällskaplig än vad man egentligen är.¹²³

Detta är en mycket viktig aspekt vid personlighetsmätning. Individer som gör dessa test kan fuska, vilket man inte alls i samma utsträckning kan göra vid begåvningsstestning. En aspirant kan framställa sig själv som extremt pålitlig och hängiven till sin framtida tjänst inom organisationen, men verkligheten kan vara den motsatta. Dessa aspekter är av stor betydelse för analysering, då tillförlitligheten på resultatet kan komma att påverkas negativt. Med anledning av detta har det utvecklats olika typer av projektiva test, där respondenten skall ta ställning till eller beskriva en suddig bild, avsluta en påbörjad mening eller följa en schematisk teckning. Tanken bakom sådana ansatser är att man omedvetet för in (projicerar) den egna personligheten i svaren. Det krävs dock ett komplicerat tolkningsförfarande för att översätta dessa svar till kända personlighetsdrag.¹²⁴

Historik kring personlighetstestning

Personlighetstestning har starka relationer till psykologin. De första försöken i modern tid att undersöka personligheten härstammar från psykoanalysen, som för hundra år sedan utvecklades av i första hand Sigmund Freud, som ett led i behandlingen av människor med olika typer av psykiska störningar. I början ansåg man att personlighetstestning hade extremt låg validitet, eftersom människor tenderar att använda sig av försvarsmekanismer då man befinner sig i trängda situationer. Detta sätt att agera, är ett vanligt fenomen för psykiskt sjuka, men också för normala individer.¹²⁵

Människan har alltid haft svårt att tala om sina svaga sidor. Det finns flera anledningar till varför vi agerar på det sätt vi gör under otrygga omständigheter. Vi väljer dock att inte beskriva dessa aspekter då det skiljer sig från det område vår forskning är avsedd för.

Den kritik som framförts gentemot personlighetstestning i arbetslivet är att metoden har en låg validitet. På 1960-talet framträdde en rad framstående psykologer som menade att exempelvis en människas motivation inte kan mätas, utan det är situationen som avgör hur motiverad personen i fråga är just vid det aktuella tillfället.¹²⁶

Den för personlighetstestning fundamentala och högaktade femfaktormodellen

¹²² Littorin, Patrick, *Tester* (1994), s. 21.

¹²³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 64.

¹²⁴ *Ibid*, s. 64.

¹²⁵ *Ibid*, s. 65.

¹²⁶ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 68.

Ur ett företagsekonomiskt perspektiv är personlighetstestning avsedd till att mäta huruvida en individ är lämplig för organisationen. Detta kan göras på flera olika sätt.

Femfaktormodellen grundar sig i ett konstaterande att när människor försöker skatta sig själva, rörande olika sätt att bete sig och uppträda i arbetslivet, uppträder fem relativt skilda faktorer som kan beskriva dessa delade personlighetsdrag. Således är inte femfaktormodellen en mall som i förväg grundar sig i en fastställd teori om personlighetens mönster.¹²⁷ Eftersom det här särskiljs i stora drag, fem grundläggande personlighetsdimensioner, kan modellen svara för en allmän ram för förståelse, där personligheten kan beskrivas med graden av vissa drag och kombinationen av skilda drag. Följaktligen kan även många personlighetsfaktorer i de personlighetstest som existerar på marknaden, grupperas med rötterna i femfaktormodellen.¹²⁸

Sedan femfaktormodellen uppfanns har det blivit ett allmänt godkännande om att personlighetstestning kan mätas inom ramen för modellen. Femfaktormodellens fem punkter beskrivs som:

- **Neuroticism (ängslighet eller emotionell stabilitet)**
Neuroticism beskriver huruvida personen tål stress eller inte. Testet besvarar frågor om personens självförtroende. Sammanfattningsvis kan man konstatera att denna del i femfaktormodellen mäter om personen är känslomässigt stabil och kan hantera konflikter på rätt sätt.
- **Extroversion (utåtriktning)**
Extroversion beskriver individens öppenhet och motivation i det allmänna livet, dessutom beskriver extroversion om personen i fråga är positivt eller negativt inställd till livet. Detta menar man påverkar ens dagliga arbete.
- **Öppenhet**
Öppenhet beskriver om individen är äventyrlig; öppen för nya förslag samt hur spontan man är i allmänhet.
- **Social förmåga (trevlighet)**
Den sociala förmågan är ett mått på hur samarbetsvillig, noggrann och tolerant en person är. Det beskriver också individens öppenhet och förståelse för andra individer.

En hög grad av social förmåga krävs för ett jobb som innebär mycket kundkontakter exempelvis inom marknadsföringsområdet. Dessa aspekter som ovan beskrivits skall uppfyllas hos en person då denne exempelvis vill jobba med marknadsföring. Personer med bristande social kompetens är intoleranta, känslolösa, arroganta och tillbakadragna.

- **Samvetsgrannhet**
Samvetsgrannhet beskriver till vilken grad en individ är hängiven till sitt arbete. Det beskriver också ansvarsfullhet, målmedvetenhet samt stresstålighet under ett utsatt läge i arbetet.

¹²⁷ Ibid, s. 70.

¹²⁸ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 205.

Det som skiljer faktorn samvetsgrannhet från resterande faktorer i femfaktormodellen är att samvetsgrannhet är ensam faktor som generellt visat sig ha en viss betydelse i positiv bemärkelse för arbetet. Samvetsgranna personer anses vara goda medarbetare.¹²⁹

I den mån det finns relevanta kopplingar mellan de fem ovanstående dimensionerna och ett arbete i fråga, har dessa knutits an till sådana arbeten/yrken eller kategorier av sådana. Det är relevant att observera att det endast brukar finnas ett fåtal entydiga samband mellan dessa personlighetskategorier eller kombinationer av dessa och ett visst yrke. Men det finns undersökningar som har påvisat samband som har betydelse för hur en person fungerar i ett visst arbete och det är dessa undersökningar man i sammanhanget bör lägga fokus på.¹³⁰

Flera tester har genomförts i syfte att mäta validiteten på femfaktormodellen. Mätningarna som har utförts på femfaktormodellen har visat sig ha en god prognosförmåga. Nästan alla nya test som haft till syfte att mäta personligheten har på senare år utgått från femfaktormodellen. Det finns åtminstone ett test på den svenska marknaden vars ansats utgått från femfaktormodellen.¹³¹

Gordons personlighetsinventorium

Under 1970- och 1980-talen var personlighetstestning inom svenskt arbetsliv nästintill obefintlig. Detta kom att kallas för de mörka åren för arbetspsykologisk testning i Sverige. Det var först under 1990-talet som personlighetstestning på allvar blev uppmärksammas inom det svenska arbetslivet. Främst handlade det om personlighetstestet – Gordons personlighetsinventorium. Gordons personlighetsinventorium – GPI, blev under 1990-talet ett av de mest användbara personlighetstesterna i Sverige.¹³²

GPI är ett personlighetstest som avser att beskriva ett antal faktorer beträffande personliga egenskaper och personliga värderingar. Exempel på faktorer som testet behandlar är överlägsenhet, ledarförmåga, personliga relationer, sällskaplighet, känslomässig stabilitet, energi, beslutsamhet och självständighet.¹³³

Gordons personlighetsinventorium är uppdelat på tre delmoment. Det första momentet kallas för GP:A, som mäter åtta personlighetsegenskaper, GP:B mäter sex nyckelvärderingar i arbetslivet och GP:C mäter de mellanmänskliga värderingarna hos aspiranten. GPI skiljer sig avsevärt ifrån de flesta personlighetstesterna ute på marknaden då dessa använder sig utav självskattningsformulär.¹³⁴

Forskning visar att test som utgörs utav självskattningsformulär tenderar att visa önskvärda svar hos aspiranten. Test som visar huruvida aspiranten väljer att instämna eller ta avstånd ifrån vissa egenskaper, som beskriver ens personlighet, kommer för det mesta att välja sina positiva egenskaper och undvika de negativa dragen som personen i fråga har. Dessa svar ifrån aspiranten har en negativ inverkan på validiteten hos dessa tester. GPI erbjuder ett sätt att kringgå dessa problem. Testet består utav fyra block, två positiva samt två negativa. Inom

¹²⁹ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 206ff.

¹³⁰ Ibid, s. 206.

¹³¹ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 69f.

¹³² Ibid, s.247.

¹³³ <http://www.resultat-relationer.se/personlighetstest.html>.

¹³⁴ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s.248

varje block ställs aspiranten inför ett val att välja den personlighet som bäst beskriver den egna personligheten. Aspiranten skall också välja den sämsta personligheten.¹³⁵

I GP:A; GPIs första delmoment, finns det 18 block om fyra som omfattar fyra dimensioner: Överlägsenhet, ansvar, känslomässig stabilitet och sällskaplighet. De resterande fyra består utav 20 block som mäter; försiktighet, originellt tänkande, personliga relationer och kraft.¹³⁶

Testets grundare Leonard V. Gordon (1917–2003) anser sig ha löst problemet med ipsativitet kring testet, med andra ord ett mätsystem där ett fast antal poäng fördelas på olika dimensioner. Forskning visar att man inte kan göra jämförelser mellan människor med hjälp av ipsativa metoder. Sådana mätningar rangordnar endast den enskilde individens preferenser. En positiv aspekt som ipsativa skalor har, är att förställningstendenser minskar bland aspiranterna, med detta menas att överskattning av svaren hos aspiranten sjunker. Gordons personlighetsinventorium är uppbyggd på det sättet att överskattning av svaren hos aspiranterna är lägre än många andra test som finns ute på marknaden.¹³⁷

Internationella studier har visat att Gordons personlighetsinventorium har en god prognostisk validitet i arbetslivet, dock har inte någon svensk forskning visat på god validitet kring testet.¹³⁸

Occupational Personality Questionnaires

Ett personlighetstest som också fått stor spridning i Sverige är Occupational Personality Questionnaires – OPQ. Testet utvecklades i England och finns sedan 1980-talet i svensk version hos SHL Sverige AB. Testet har utvecklats under många år och finns även på flera olika språk, vilket anses som en fördel om man vill utföra tester i internationella koncerner, då en stor andel utav aspiranterna antas ha ett annat modersmål.¹³⁹ Testet är utformat som ett självskattningsformulär som kandidaten gör över sitt eget beteende. OPQ anses som ett hjälpmedel för att skapa en bättre och mer fokuserad intervju.¹⁴⁰

OPQ 32 beskriver 32 dimensioner, bl. a. individers föredragna och typiska beteende i arbetslivet. De olika dimensionerna är uppdelade i kategorierna: Relationer, tankesätt och emotioner. Dessa syftar främst till att bedöma aspiranter som söker jobb som: konsult, projektledare, kvalificerad administrativ personal samt säljare. OPQ är speciellt utarbetat för yrkeslivet, vilket leder till att det resultat som erhålls, utifrån mätning av egenskaperna, blir lätta att applicera i urvals-, utvecklings- samt rådgivningssituationer.¹⁴¹

Personlighetstestet OPQ har genomgått mängder av forskning, utförd av olika organisationer och slutsatsen har visat att testet har en tillfredställande reliabilitet och (begrepps)validitet.¹⁴² Med begreppsvaliditet avses att ett test är ämnat för att mäta ett visst i förväg uppsatt begrepp, exempelvis logisk förmåga. Avser vi att mäta den logiska förmågan förutsätter vi att testet kan mäta just detta begrepp. På så sätt erhåller vi en uppfattning om begreppsvaliditeten.¹⁴³

¹³⁵ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s.248.

¹³⁶ Ibid, s.248.

¹³⁷ Ibid, s.246f.

¹³⁸ Ibid, s.249.

¹³⁹ Ibid, s.256.

¹⁴⁰ <http://www.falldinpersonalkonsult.se/rekrytering.htm>.

¹⁴¹ <http://www.shlgroup.com/se/products/produktblad/OPQ.pdf>.

¹⁴² Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 256.

¹⁴³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 148.

Myers-Briggs Type Indicator

Personlighetstestet Myers-Briggs grundar sig i Jungs psykologi. Jungs (1875–1961) idéer om psykologiska typer, var att människor kunde delas in i olika typer, varav skalornas dimensioner definierades av deras ändpunkter. Jung fokuserade sig främst på informationshämtningen hos individer. Han ansåg att en del individer tar emot information från omvärlden utifrån sina sinnen, andra uppfattar omvärlden utifrån sin intuition. Jung menade att människan fattar sina beslut antingen utifrån logiska grunder eller baserat på känslor och värderingar. Vidare menade han att det fanns tre poler som dimensionerna rymdes inom, dessa var: ”Extraversion – Introversion”, ”Sinnesförnimmelse – Intuition” samt ”Tanke – Känsla”.¹⁴⁴

På 1940-talet utvecklade Katherine C. Myers och Isabel Briggs Myers Jungs psykologiska typer och kom fram till att ”typerna” kunde kompletteras med ytterligare en aspekt, nämligen ”Bedömande”. Denna dimension visar på god planeringsförmåga, systematik samt förmåga till avslut hos individen. Detta leder till ”Varseblivning” som syftar till att se om individen är öppen för nya idéer, flexibel och spontan. Den fjärde dimensionen, ”Bedömande – Varseblivning”; har en inverkan på de tre typologierna som Jung utvecklade och belyser de på ett modernare sätt. Dessa utgör grunden för personlighetstestet; Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).¹⁴⁵

Myers-Briggs Type Indicator består följaktligen utav fyra motsatspar:

- Extraversion – Introversion, anger var individen vänder sig för att få styrka och energi. En individ som föredrar den extroverta stilen, är väldigt öppen och glad. Dessa personer är beroende av att ha liv, rörelse och människor omkring sig för att få energi. Den introverta personen får sin energi genom eftertanke. Detta kom att kallas för den introverta stilen.
- Sinnesförnimmelse – Intuition, beskriver vad individen uppfattar som verklig information. Konkreta fakta (Sinnesförnimmelse) eller fakta som t.ex. idéer om vad som är möjligt och som kräver kreativitet (Intuition).
- Tanke – Känsla, beskriver individens bedömande av fakta, om denne föredrar logiska och objektiva analyser, leder det till att uppgifter prioriteras framför relationer. Det gör att tanke dominerar. En person som bedömer utifrån logiska och subjektiva analyser där man tar hänsyn till konsekvenser för inblandade personer, prioriterar känsla.
- Bedömande – Varseblivning, beskriver ens förhållningssätt till världen. En individ som har kontroll över vad som sker (bedömning) eller en som förhåller sig spontant till vad som händer runtomkring (varseblivning).¹⁴⁶

På senare tid har MBTI ökat i popularitet hos psykologkåren. Tidskrifter har i positiva ordalag uppmärksammat personlighetstestet, pga. den goda validitet som testet visar.¹⁴⁷

Defence Mechanism Test

Testet Defence Mechanism Test, DMT, är ett test som utgår ifrån att individen använder sig utav försvarsmekanismer, i syfte att ”rädda sig ur” psykiskt påfrestande situationer. Den

¹⁴⁴ Ibid, s. 257.

¹⁴⁵ Ibid, s. 257.

¹⁴⁶ <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/lycken.html>.

¹⁴⁷ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 260f.

(percept-genetiska) skolan som lagt grunden till testet DMT, menar att ett stort användande utav försvarsmekanismer leder till att man binder psykisk energi. Den psykiska energin blir på så sätt inte tillgänglig för att lösa krissituationer som kan uppstå vid yrken som exempelvis pilotyrket. Testet har på senare tid börjat användas av arbetspsykologer för urval även inom civila yrken.¹⁴⁸

Testet består i att man för aspiranten visar upp ett antal hotbilder under korta ögonblick, innan det är möjligt att uppfatta bilden. För varje ny bild som visas upp, ökar man tiden för aspiranten att kunna uppfatta bilden och tolka det han sett. När bilden uppfattats och börjat tolkas av aspiranten avbryts testet. Kontentan av testets syfte, är att utifrån de iakttagelser man gör under testets gång, konstaterar om personen i fråga förvränger det intryck hon eller han fått. Dessa aspekter tolkas som ett slags neurotiskt försvar i varseblivningen, som visar klara samband med den ångestbenägenhet personen i fråga har.¹⁴⁹

I Sverige används testet och utförs av en handfull specialistpsykologer för civila yrken inklusive chefsbefattningar. DMT har visat på en relativ god validitet inom det svenska försvaret. Dock tyder ingen forskning på att det finns någon tillfredsställande validitet kring testet inom det civila området.¹⁵⁰

Personal Assessment Test

Personlighetstestet Personal Assessment Test ges ut av P.A.T. Management AB. Testet utvecklades av två professorer, H.M. Greenberg och J. Greenberg, vid Harvard Business School och fick först namnet M.P.I. Testet anses vara en hybrid av tre test: Gordons Personlighetsinventorium, Strong Interest Inventory och California F-Scale. Den svenska versionen av testet kom till Sverige via Norge. Viktigt att påpeka är att testets del som Gordons Personlighetsinventorium utgör har "gjorts om". Kritiker menar att detta gjorts i syfte att maskera härkomsten av testet.¹⁵¹

Personlighetstestet Strong Interest Inventory används ofta i yrkesvägledningssammanhang, men har mer eller mindre kommit i skymundan då Hollands yrkesvalsinstrument – Vägvisaren introducerades. California F-Scale mäter den auktoritära personligheten. P.A.T.s upphovsmän har infört två övergripande dimensioner som kan härledas ur de tre test som P.A.T. uppkommit ifrån. Det som betonas särskilt mycket är Gordons Personlighetsinventorium och dess *ego-drive* samt *empati*.¹⁵² Ytterligare aspekter som P.A.T.-analysen ger möjlighet till att mäta, är hur man i ett arbetsrelaterat sammanhang ska försöka förstå samspelet mellan individens egenskaper, beteenden, värderingar och intressen. Andra viktiga delar som mäts är personlig genomslagskraft, ansvarstagande, emotionell stabilitet, social orientering, riskvillighet, intellektuell nyfikenhet, relationellt tålamod och kraftfullhet.¹⁵³

P.A.T. Management uppger att testets prognostiska validitet uppgår till 0.52, och dess reliabilitet till 0.75. Den psykometriska redogörelsen för testet anses dock inte vara tillräcklig.¹⁵⁴

¹⁴⁸ Ibid, s. 280.

¹⁴⁹ <http://www.abc.se/~m9963/Sidor/nyheter.html>.

¹⁵⁰ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 281.

¹⁵¹ Ibid, s. 251.

¹⁵² Ibid, s. 251.

¹⁵³ <http://www.pat.se/testet.asp>.

¹⁵⁴ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 252.

16 Personlighetsfaktorer

Personlighetstestet 16 PFs grundare Raymond Cattell (1905–1998) kom fram till att personligheten kunde beskrivas i 16 personlighetsfaktorer, därför fick det namnet 16 PF.¹⁵⁵ Testet är utformat på så sätt att de 16 primärfaktorerna kan sammanföras till fem övergripande faktorer: Extraversion, Ångest, Hårdförhet, Oberoende och Självkontroll.¹⁵⁶

Personlighetstestet 16 PF anses av många som ett föredöme för andra personlighetstest på marknaden. Nya personlighetstest som är under sin utvecklingsfas jämför många gånger sina (begrepps)valideringsstudier med 16 PF. Omfattande internationell litteratur bevisar att 16 PF har god reliabilitet.¹⁵⁷ Omfattande forskning har visat att reliabiliteten på testet varierar mellan 0.62 och 0.87 för de olika delskalorna.¹⁵⁸

Då personlighetstestet 16 PF har visat sig ha god (begrepps)validitet och reliabilitet, har flera företag på senare år satsat hårt på att utöka användandet av testet inom arbetspsykologin.¹⁵⁹

Prisma

Prisma är ett test som levereras av TranSearch Sweden och Prisma Metod AB. Testet används av en del företag enbart för chefsrekrytering eller rekrytering av personer som skall inta en hög befattning. Detta på grund av testets komplexitet vad gäller resultatet.¹⁶⁰

Testet bygger i botten på Jungs teorier och mäter prioriteringar samt värderingar i den nuvarande arbetssituationen. Resultatet tjänar som diskussionsunderlag för den testade och presenteras därefter för uppdragsgivaren.¹⁶¹ Prisma utvecklades i slutet av 1980-talet av psykologer och organisationskonsulter anslutna till Development Strategy and Assessment Ltd i Storbritannien. Prisma Metod AB hävdar att utformningen av frågeformuläret delvis är baserat på arbeten av Henry Murray samt Edgar Schein tillsammans med inslag av Harold Schroder och Carl Gustav Jung.¹⁶²

Predictive Index

Testmetoden Predictive Index, s.k. PI-test, utvecklades på 1950-talet i USA av Arnold Daniels. Testet ges ut i Sverige av Praendex International. Den svenska versionen av testet består av 86 stycken adjektiv. På den ena sidan av testet skall testpersonen ta ställning till dessa adjektiv och fylla i de ord som den testade ”anser beskriver det sätt andra människor förväntar sig att denne skall uppträda på”. På den andra sidan skall testpersonen välja ut de ord som ”enligt dennes åsikt verkligen beskriver henne/honom”.¹⁶³ PI-testet mäter sålunda individens beroende av andra, tålmod, uthållighet, lyhördhet, objektivitet och strävan att undvika kritik. Metoden skall inte betraktas som ett test utan snarare tjäna som ett diskussionsunderlag. Validiteten är tillfredställande – då korrelationsmåttan är beräknade utifrån testresultatet och senare arbetsprestationer.¹⁶⁴

¹⁵⁵ Kline, Paul, *Handbook of psychological testing* (2000), s. 530f.

¹⁵⁶ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 252.

¹⁵⁷ Ibid, s.252f.

¹⁵⁸ <http://www.npu.se/16pf.htm>.

¹⁵⁹ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s.252f.

¹⁶⁰ Mabon, Hunter, Föreläsning i *Human Resource Management*, 2002-05-13.

¹⁶¹ Littorin, Patrick, *Tester* (1994), s. 101.

¹⁶² <http://www.prismametod.se/Teoribak.htm>.

¹⁶³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 275.

¹⁶⁴ Littorin, Patrick, *Tester* (1994), s. 100.

Det är svårt att komma i kontakt med Praendex företrädare i Sverige. De har copyright på sitt test och ser därför inget behov av att avslöja sina hemligheter bakom testet till vare sig konkurrenter eller forskare. Men PI-testets upphovsmän hänvisar till en studie som gjorts vid Harvard Medical School i USA. Denna studie visar sig vara opublicerad men dock verkar reliabilitetkoefficienterna vara tillfredställande, vilket i sin tur tyder på att PI-testets värden är tämligen beständiga över tiden.¹⁶⁵

Rorschachtestet

Metoden utarbetades av psykiatrikern Hermann Rorschach (1884–1922) på 1910-talet. Testet består av tio stycken symmetriska bläckformer, varav varje figur visas på ett separat papper. Hälften av dessa är monokroma, dvs. i gråskala och den andra hälften är färggranna eller grå med färger. Testet är riktat till den enskilde individen, där hon eller han får gå igenom varje kort för sig och tala om vad som kan utläsas av mönstret på kortet. Svaren för varje kort antecknas, likaså noteras tidsåtgången för att tyda varje kort.¹⁶⁶

Rorschachtestet förutsätter att det är en specialutbildad psykolog som sköter sammanställningen och bedömningen av testresultaten.¹⁶⁷ Inte minst pga. att testet är ett projektivt test, dvs. kartlägger aspirantens omedvetna försvar och attityder, behövs här en utbildad psykolog på området för att tyda svaret.¹⁶⁸

Vidare finns det många skilda anfallsvinklar för att tyda testerna på. De flesta verkar i alla fall ha en gemensam nämnare – de utgår alla ifrån åtta eller nio skilda faktorer som alla mäter en variabel i testet. Med hjälp av dessa kan man sammanställa testresultatet för varje aspirant.¹⁶⁹

Det finns uppenbarligen många kritiker till testet. Denna kritik grundar sig inte minst i faktumet att det saknas en påtaglig koherensteori i testet. Samma testpoäng kan ge skilda utfall i bedömningarna, ibland kan till och med den motsatta bedömningen ges för likadana testresultat. Men vi skall i sammanhanget inte glömma bort att teorin bakom testet i stor del är intuitiv och tolkande.¹⁷⁰

Vad bekommer Rorschachtestets validitet råder även här delade meningar. Det finns studier som pekar på att testet saknar validitet. Andra forskare menar på att utslagen tyder på tämligen god validitet. Förmodligen har dessa forskare haft ”turen” med sig i sin undersökning. Bara för att få människor som använt sig av testet lyckats konstatera att det är framgångsrikt, banar inte vägen för att använda instrumentet på bred väg i generella urvals-sammanhang.¹⁷¹

¹⁶⁵ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 276.

¹⁶⁶ Kline, Paul, *Handbook of psychological testing* (2002), s. 539.

¹⁶⁷ Littorin, Patrick, *Tester* (1994), s. 102.

¹⁶⁸ *Ibid*, s. 62.

¹⁶⁹ Kline, Paul, *Handbook of psychological testing* (2002), s. 540ff.

¹⁷⁰ *Ibid*, s. 545.

¹⁷¹ *Ibid*, s. 546.

3.4.3 Sammanfattande faktauppställning över arbetspsykologiska test

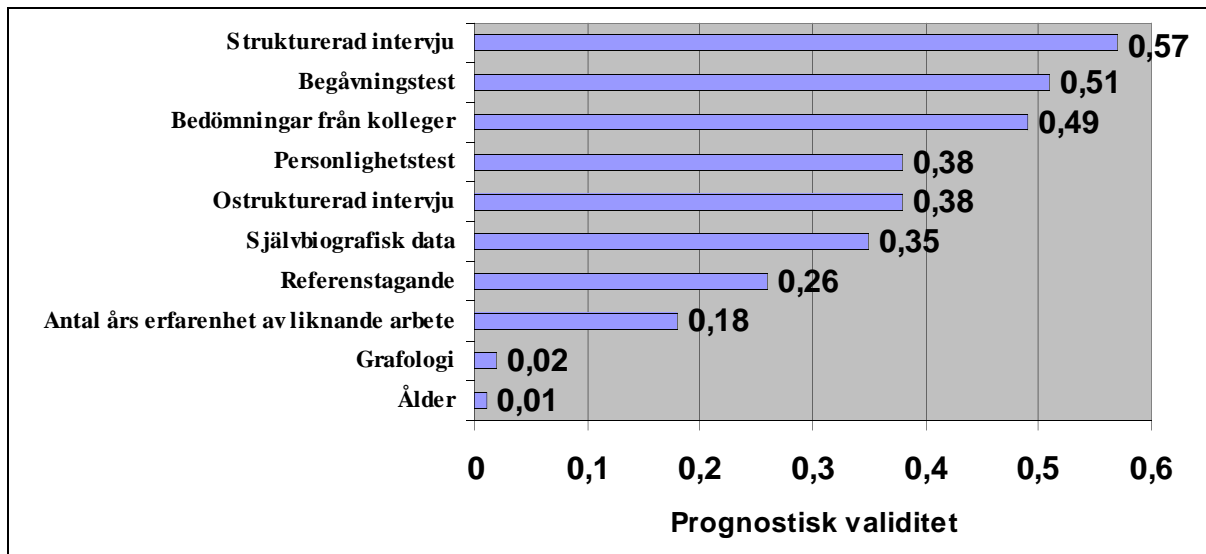
Testets namn	Typ av test	Ursprungsland	Målgrupp	Måter	Validitet	Tidsåtgång	Grundare
NMG 1	Begåvnings-test	England	Chefer, kvalificerade experter, högskoleutbildade	Förmåga att bedöma numeriska data	0.21	25 min	SHL Group PLC
NS 2	Begåvnings-test	England	Försäljningspersonal och enklare administrativa befattningar	Förstå samt utnyttja numeriska data	0.30	20 min	SHL Group PLC
VMG 1	Begåvnings-test	England	Chefer, kvalificerade experter, högskoleutbildade	Förmåga att bedöma text	0.21	25 min	SHL Group PLC
VS 1	Begåvnings-test	England	Försäljningspersonal, enklare administrativa befattningar	Förstå skriven information och dra slutsatser	0.36	12 min	SHL Group PLC
Ravens matriser	Begåvnings-test	England	Alla nivåer	Problemlösning, logisk samt analytisk förmåga	0.49–0.99	15–60 min	John C. Raven
Gordons personlighetsinventorium (GPI)	Personlighetsformulär	USA	Alla nivåer	20 personlighetsdimensioner	Ett komplement till andra personlighetsformulär	A: 25 min B: 15 min C: 15 min	Leonard V. Gordon
Occupational Personality Questionnaires (OPQ)	Attitydtest	England	Alla nivåer	32 personlighetsvariabler	0.4–0.56	50–60 min	SHL Group PLC
Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)	Personlighetsformulär	USA	Alla nivåer	Individens beslutsfattande utifrån fyra olika typologier	Olika, korrelerar en mängd andra instrument	30–40 min	Katherine C. Myers och Isabel Briggs Myers
Defence Mechanism Test (DMT)	Projektivt test	Sverige	Chefs- samt krävande befattningar	Försvarsmekanismer	*	Ca 90 min	Svenska försvaret
Personal Assessment Test (P.A.T.)	Personlighetsformulär	USA/Norge	Alla nivåer	Individens personliga egenskaper, förmågor och samspel med andra människor	0.52	Ca 60 min	H.M. Greenberg och J. Greenberg
16 Personlighetsfaktorer (16 PF)	Personlighetsformulär	USA	Alla nivåer	Grundläggande personlighetsdrag i normalpersonligheten fördelat på 16 skalor	*	35–45 min	Raymond Cattell
Prisma	Personlighets-test	Storbritannien	Olika chefskategorier	Prioriteringar och värderingar i nuvarande arbetssituation	*	15–30 min	Development Strategy and Assessment Ltd
Predictive Index (PI)	Attitydformulär	USA	Alla nivåer	Tålmod, uthållighet, lyhördhet, dominans, objektivitet etc.	0.7–0.8	15 min	Arnold Daniels
Rorschachtestet	Projektivt test	Tyskland	Alla nivåer	Omedvetna attityder och försvarsmekanismer	*	*	Hermann Rorschach

*) Uppgift saknas – vi har ej funnit relevanta svar på dessa värden.

Ovanstående sammanfattning syftar till att överskådligt presentera samtliga begåvnings- och personlighetstest som vi behandlat i ovanstående teoriavsnitt. Informationen är erhållen ur källorna som används i teorikopplingen till respektive test samt baserad på fakta ur Kline, Paul, *Handbook of psychological testing* (2002), Littorin, Patrick, *Tester* (1994) och Ritzén, Maria, *Att använda test vid urval i arbetslivet* (1994).

3.5 Urvalsmetodernas prognostiska validitet

Nu när vi presenterat urvalsmetoderna – från traditionella urvalsmetoder till begåvnings- och personlighetstest – anser vi att det är på sin plats att visa en överskådlig figur innehållande de skilda metodernas prognostiska validitet även kallat prognosförmåga. Med prognostisk validitet avses att urvalsmetoden mäter det den är avsedd att mäta. Med urvalsmetoden skall man följaktligen kunna välja ut sådana sökande som är bra och avvisa sådana som är dåliga.¹⁷² Sedermera kan vi säga att definition på prognostisk validitet för en urvalsmetod är: att man helt enkelt mäter i vilken utsträckning urvalsmetoderna kunnat identifiera vilka som klarar sig bra i själva arbetet. Urvalsmetoder med en prognostisk validitet över 0,40 klassificeras som bra metoder.¹⁷³



Figur 2. Diagrammet visar på vilken prognostisk validitet som uppnås med de skilda bedömningsmetoderna. (Egen bearbetning av: Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 98. och Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 33.)

Vi vill dock påtala att värdena är ungefärliga och skiljer sig åt på vissa punkter mellan de två skilda källorna vi refererar till. Men de ger en översikt om hur de skilda urvalsmetoderna kan inverka vid ett urvalsförfarande. Tillsammans med intervjuer är begåvningsstest och personlighetstest de i särklass bästa med avseende på metodernas prognosförmåga.

3.6 Nyttan med arbetspsykologiska tester

De metoder som ovan benämns av oss som traditionella urvalsmetoder kan givetvis kompletteras med arbetspsykologiska tester för att i möjligaste mån få en ökad tillfredställelse med de man väljer ut vid ett rekryteringsförfarande.¹⁷⁴ Testerna kan därför användas som ett instrument för att öka träffsäkerheten och därmed välja ut rätt person till rätt plats.

Som tidigare nämnts i inledningen av arbetet, kan man kortfattat summera nyttobegreppet som; *nyttan* av en urvalsmetod är ett mått på i vilken utsträckning den förbättrar kvaliteten hos de utvalda jämfört med om metoden inte används.¹⁷⁵ Vi skall emellertid i följande del,

¹⁷² Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 60.

¹⁷³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 34.

¹⁷⁴ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 106ff.

¹⁷⁵ Cascio, Wayne F., *Costing human resources* (2000), s. 191f.

precisera vad nyttobegreppet står för och hur man som vetenskapsman kan titta på nyttan av arbetspsykologiska tester.

Det är ytterst svårt att beräkna nyttan av varje enskild arbetsinsats på ett företag. Inte minst pga. att det kan vara mycket svårt att via en traditionell kostnads- och intäktsanalys avgöra vad varje enskild individ inom en organisation verkligen presterar. Men det finns emellertid variationer i varje individs prestation, inbegripande såväl effektivitet som produktivitet i arbetet. Redan på 1920-talet konstaterade en arbetspsykolog vid namn Hull, att "bra" medarbetare presterade i genomsnitt två gånger så mycket som "mindre bra" arbetare. Studier visar på att denna tumregel tycks gälla än idag. Om nu "bra" medarbetare presterar två gånger så mycket som de arbetare som klassas som sämre rustade för arbetet i fråga, leder detta givetvis till strävan efter att hitta metoder för företaget som syftar till att välja ut de mest lämpade för det aktuella arbetet. Det är detta tankesätt urvalsmetoderna ytterst syftar till att tillfredställa – ett urval av "rätt" medarbetare kan bidra till en ökad effektivitet och produktivitet inom organisationen.¹⁷⁶

*"I Human Resource Management sammanhang räcker det ofta att fastställa i vilken utsträckning det sker en förbättring i förhållande till ett visst nuläge. Det är nämligen ytterst sällan vi befinner oss i en situation där vi kan eller vill räkna ut de totala kostnaderna för en viss anställd, för att sedan jämföra dessa med en viss beräknad intäkt. Vi skulle för det mesta hamna i en omöjlig situation där det inte går att reda ut fasta och rörliga kostnader, eller sam- och särkostnader, förknippade med en arbetsinsats och på motsvarande sätt skulle det på intäktssidan vara svårt att fördela de totala intäkterna på enskilda befattningshavare."*¹⁷⁷

Det är denna *förbättring* i ovanstående bemärkelse, som vi i sammanhanget vill koppla till nyttan med arbetspsykologiska tester. Vi anser att en förbättring med avseende på effektivitet och produktivitet (enligt Hulls tumregel) är en direkt spegling av hur urvalsmetoder med hög prognostisk validitet bidrar till en ökad kvalitet hos de utvalda och leder till en större nytta för företaget.

*"Lyckligtvis är det sällan vi behöver brottas med sådana problem; när vi ställs inför personalekonomiska beslut är det för det mesta så att vi har en viss personalsituation som leder till ett visst ekonomiskt utfall. Vårt ställningstagande är oftast i vilken utsträckning en personaladministrativ åtgärd, till exempel ett urvalsförfarande, som kostar ett fastställbart belopp, kommer leda till en förändring i prestationer som i sin tur leder till ett förändrat ekonomiskt utfall."*¹⁷⁸

Givetvis finns det metoder för att räkna på och värdera en personlig arbetsinsats inom ett företag.¹⁷⁹ Detta område angränsar direkt till vårt forskningsarbete, men då vi inte avser att behandla personalekonomiska beräkningar i vidare utsträckning, kommer vi inte att närmare gå in på den sektionen.

3.6.1 Taylor-Russel tabellen pekar på nyttan med urvalsmetoder

Somliga urvalssituationer är svårare än andra. Om det är lätt att få tag i lämpliga arbetssökande till en speciell tjänst och vi skall välja ut flertalet av dessa, spelar det ingen

¹⁷⁶ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 355f.

¹⁷⁷ Ibid, s. 356.

¹⁷⁸ Ibid, s. 356.

¹⁷⁹ Ibid, s. 357f.

vidare roll om vi använder oss av tidskrävande och dyra urvalsmetoder eller om vi slumpmässigt väljer ut aspiranterna. Det kommer visa sig i slutändan att de flesta ändå klarar av sitt arbete med ett gott resultat. Således skulle urvalsmetoder med en hög validitet förmodligen inte ge fler lämpade bland de uttagna. Öväntat nog gäller även det omvända. Pondera att en situation uppstår där övervägande antalet aspiranter inte är lämpade för arbetet i fråga, men vi måste ändå välja ut flertalet av de sökande. Då kan vi inte heller få speciellt många fler lämpade vid ett urval, även om vi använder oss av urvalsmetoder med hög validitet. Dessa resultat kan avläsas i den s.k. TR-tabellen (se bilaga 2), som forskarna Taylor och Russel räknade fram för omkring 60 år sedan.¹⁸⁰ Modellen som lanserades 1939 är förmodligen den mest kända i sitt slag vad beträffar nyttobegreppet.¹⁸¹

För att anknyta till TR-tabellen och den ovanstående texten kommer vi här presentera fyra grundläggande begrepp, vilka alla är väsentliga för att förstå helheten i TR-tabellen.

- **Baskvot (BK)**
Begreppet syftar till den andel av alla arbetssökande som är lämpade för befattningen i fråga. Det är inte alltid lätt att estimeras denna kvot, men har man använt sig av samma rekryteringskällor i flera år till en viss typ av befattning kan man ha en ungefärlig uppfattning om hur stor denna kvot är.
- **Urvalskvot (UK)**
Denna kvot pekar på hur många av de arbetssökande som vi vid ett tillfälle avser att anställa. Om antalet aspiranter är många och vi önskar att anställa endast ett fåtal av dessa, erhåller vi en låg urvalskvot. Om situationen istället är sådan att vi har ett fåtal sökande och avser att anställa flertalet av dessa, får vi en hög urvalskvot.
- **Framgångskvot (FK)**
Med framgångskvot menas den andel av de utvalda aspiranterna som efter en viss tid på arbetsplatsen visar sig klara jobbet på ett tillfredställande sätt.¹⁸²

Låt oss återknyta resonemanget till inledningen av föregående stycke, nu när vi har introducerat dessa nya begrepp. TR-tabellen påstår att om det är lätt att få tag i lämpliga arbetssökande till en speciell tjänst och vi skall välja ut flertalet av dessa, spelar det ingen vidare roll om vi använder oss av tidskrävande och dyra urvalsmetoder eller om vi slumpmässigt väljer ut aspiranterna. Det kommer visa sig i slutändan att de flesta ändå klarar av sitt arbete med ett gott resultat. Följaktligen ger urvalsmetoder med en hög validitet inte speciellt många fler lämpade bland de uttagna.

I detta scenario har vi en hög BK, låt oss säga 0,8. Dvs. att åtta av tio aspiranter är lämpade för arbetet i fråga. Vidare har vi en hög UK, pondera att även den ligger på 0,8. Således väljer vi ut åtta av tio sökande i ovanstående situation. Om vi använder oss av ett slumpmässigt urval där validiteten är lika med noll, kommer vi enligt TR-tabellen (se bilaga 2) erhålla en FK på 0,8, dvs. 80 procent av de personer som väljs ut vid urvalsförfarandet kommer att göra bra ifrån sig i sitt arbete. Om vi nu hade använt en urvalsmetod med relativt hög prognostisk validitet, låt oss säga en validitet på 0,4, skulle FK endast ha förbättrats med fem procentenheter till 0,85.

¹⁸⁰ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 309.

¹⁸¹ Cascio, Wayne F., *Costing human resources* (2000), s. 192.

¹⁸² Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 310.

Om vi istället har ett scenario där hälften av alla sökande är lämpande för arbetet i fråga, alltså en BK på 0,5 och där fåtalet av dessa aspiranter kommer få jobbet i fråga, låt oss säga att UK är 0,1. Då är skillnaden i FK betydligt större om vi väljer ut de sökande med hjälp av slumpen eller om vi använder oss av urvalsmetoder med hög validitet. Om vi förlitar oss på slumpen erhåller vi enligt TR-tabellen, en FK på 0,5. Dvs. 50 procent av de utvalda kommer klara arbetet på ett tillfredställande sätt. Om vi istället använder oss av en urvalsmetod med hög tillförlitlighet, där validiteten uppgår till 0,5 erhåller vi, refererande till TR-tabellen, en FK på 0,94. Här visar sig 94 procent av de utvalda göra bra ifrån sig i sitt arbete.

Det kommer säkerligen inte att löna sig att använda dyra, tidskrävande och komplicerade urvalsmetoder i det första scenariot. Men i det andra fallet kan vi öka framgångskvoten rejält genom att använda oss av metoder med hög prognostisk validitet jämfört med slumpen.¹⁸³ Det är denna aspekt som vi inom ramen för Human Resource Management kallar för *förbättring*. Förbättringen kan här hjälpa till att skapa *nytta* för företaget genom att använda sig av tillförlitliga urvalsmetoder jämfört med slumpen. Hur stor denna nyttoökning (pga. en ökad framgångskvot) är, kan beräknas med hjälp av personalekonomiska kalkyler. Den biten hamnar dock utanför vår avgränsning och vi har därför valt att inte behandla temat närmare i föreliggande uppsats.

3.6.2 Att öka nyttan av en metod i ett urvalsförfarande

I tidigare delar av föreliggande uppsats, har det framkommit hur man använder skilda urvalsmetoder, såsom intervjuer, referenser, begåvningsstest och personlighetstest, i syfte att bedöma aspiranterna. Dessa skilda bedömningsmetoder bakas i praktiken sedermera samman till ett helhetsomdöme om varje arbetssökande. Senare, när vissa av dessa aspiranter fått ett arbete, kan man göra nya bedömningar med fristående kriterievariabler om hur de anses ha klarat av arbetet i fråga. Dessa kriterier kan både vara objektiva, exempelvis producerad arbetsmängd, eller subjektiva, t.ex. bedömningar av överordnade i företaget. Validiteten i urvalsförfarandet är således ett samband mellan kriterievariablerna – faktorer som skall mäta arbetsprestationen efter anställningen, och prognosvariablerna – faktorer som har till uppgift att mäta individens tänkta prestation före anställningen.¹⁸⁴

Det finns dock ett problem med att samla in enhetliga och tillförlitliga kriteriedata. En anställd kan snabbt flytta runt på olika avdelningar inom ett företag, inte minst vid avancering. De skilda avdelningarna kan ha olika sätt att utvärdera en arbetsprestation, eller om personen i fråga haft skilda chefer, vars uppfattning om vad en god prestation är kan skilja sig avsevärt åt. En chef som varit med och tagit det avgörande beslutet om att anställa en aspirant, kan också vara den som ett år senare får lämna ett kriterieomdöme om vederbörande. Om chefen underkänner medarbetare och hävdar att hon eller han utför ett dåligt arbete, underkänner han automatiskt sitt eget beslut om den tidigare rekryteringen, vilket många är ovilliga att göra.¹⁸⁵

Med utgångspunkt i TR-tabellen kan vi utläsa ett samband mellan baskvot, urvalskvot, framgångskvot och validitet. Med hänsyn därtill konstrueras en modell, föreställande en oval, för att visa på intressanta samband mellan baskvoten, urvalskvoten, framgångskvoten och validiteten i ett urvalsförfarande samt för att illustrera kriterie- och prognosvariablernas relevans i sammanhanget.¹⁸⁶

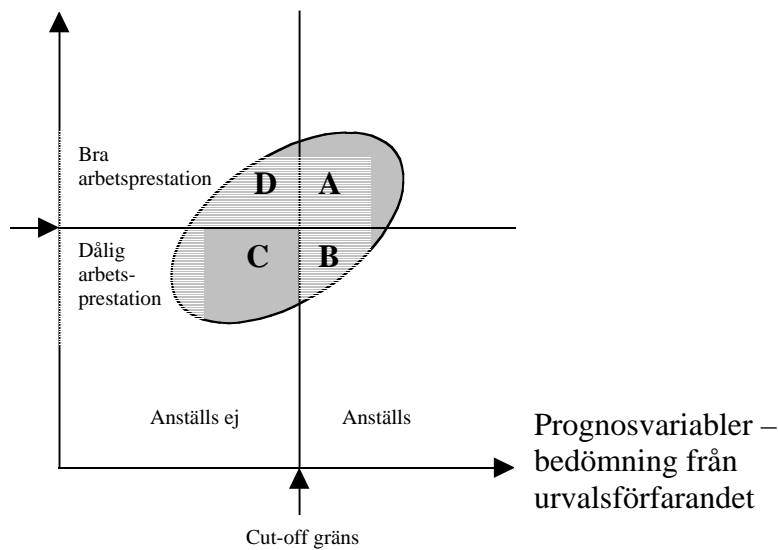
¹⁸³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 311f.

¹⁸⁴ *Ibid*, s. 325.

¹⁸⁵ *Ibid*, s. 326.

¹⁸⁶ *Ibid*, s. 327ff.

Kriterievariabler –
bedömning av
arbetsprestationen



Figur 3. Bilden visar på fyra skilda kategorier av arbetssökande i ett scatterdiagram. (Egen bearbetning av: Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 327.)

I figuren kan utläsas ett tänkbart samband mellan prognosvariabler och kriterievariabler. Det är detta samband som benämns validitet. Dvs. korrelationen mellan en bedömning av en aspirants framtida arbetsprestation vid ett urvalsförfarande och bedömningen av dennes egentliga arbetsprestation efter anställning. Inom ovalen ryms alla tänkbara resultat som aspiranterna uppnår på prognosvariablerna respektive kriterievariablerna (under förutsättning att vi känner till båda). Om sambandet mellan prognosvariablerna och kriterievariablerna hade varit perfekt, skulle vi erhålla en validitet på motsvarande 1,0. Under sådana förhållanden skulle ovalen i ovanstående figur, krympa till ett streck, eftersom vi skulle veta exakt vilka resultat en arbetssökande skulle uppnå gällande kriterievariablerna utifrån ett visst värde på prognosvariablerna. Om vi istället skulle ha en urvalsmetod med en låg validitet, eller till och med en validitet lika med noll, skulle det inte finnas något samband mellan prognosvariablernas resultat och hur vederbörande klarar sig på kriterievariablerna, dvs. i själva arbetet. I sådana fall kan vi omöjligt avgöra var i figuren en aspirant skulle placera sig, eftersom resultaten övergår till att vara slumpmässigt fördelade över koordinatsystemet.¹⁸⁷

Urvalsmetoder har till syfte att välja ut de mest lämpade för arbete i fråga. Därför är det lämpligt att sätta upp en gräns på prognosvariablerna. Denna gräns benämns i den ovanstående figuren som *cut-off gräns*. De som gör bra ifrån sig i ett urvalsförfarande hamnar således över gränsen och de som presterar mindre bra hamnar under.¹⁸⁸

Cut-off gränsen skapar två scenarion; aspiranter som ligger under gränsen avvisas, även om detta leder till vakanser och de som ligger över erbjuds anställning. Endast om det finns flera aspiranter som ligger över gränsen, kan selekteringen bland dessa fortsätta. Det andra fallet baserar sig på tanken att vi behöver anställa ett antal medarbetare. Vi blir därför kanske tvungna att anpassa cut-off gränsen till den urvalskvot vi behöver, oberoende av var denna

¹⁸⁷ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 328.

¹⁸⁸ Cascio, Wayne F., *Costing human resources* (2000), s. 192.

gräns befinner sig.¹⁸⁹ Detta innebär att vi får sätta en låg gräns för att uppfylla urvalskvoten eller en oskäligt hög gräns för att välja ut de som presterar bäst i bedömningarna.¹⁹⁰

Om vi istället koncentrerar oss på kriterievariablerna, är det jämväl här möjligt att fastställa en gräns för vad som ses som ett skäligt resultat i prestationshänseende i arbetet. Ligger den nyanställda över denna gräns kan man se rekryteringen i helhet som lyckad, ligger hon eller han under gränsen kan den betraktas som mindre lyckad.¹⁹¹

Med hjälp av dessa två gränser – kopplade till prognos- och kriterievariablerna – kan vi nu dela in aspiranterna i fyra skilda kategorier, vilket framgår av figur 3. Dessa grupper kategoriseras som A, B, C och D.

- A är gruppen som klarar cut-off gränsen enligt prognosvariablerna och utför ett bra arbete i förhållande till de uppsatta kriterievariablerna.
- B är gruppen som klarar cut-off gränsen enligt prognosvariablerna men kommer dessvärre inte att utföra ett bra arbete i förhållande till de krav som kriterievariablerna mäter.
- C är gruppen som varken klarar cut-off gränsen avseende prognosvariablerna eller utför ett bra arbete om möjligheten till anställning hade erbjudits.
- D är den missgynnade gruppen, som inte klarar den av prognosvariablerna utsatta cut-off gränsen, men som skulle ha utfört ett bra arbete om möjligheten hade funnits.¹⁹²

Ovanstående gruppindelningar förutsätter naturligtvis ett teoretiskt resonemang kring urvalsförfaranden. I verkliga urvalssituationer tillämpas en cut-off gräns. Vi får därför aldrig reda på några uppgifter om C- och D-gruppens reella arbetsprestationer. Utan en perfekt validitet (dvs. en validitet på 1,0) kommer det alltid förekomma missgynnade grupper.¹⁹³ Därför är det eftersträvansvärt med en så hög validitet som möjligt för att minimera dessa och öka nyttan med urvalsmetoderna.

Vi kan sålunda säga att grupperna A och C representerar riktiga beslut. A-gruppens aspiranter blir korrekt utvalda med de urvalsmetoder som används och kommer visa sig vara framgångsrika i sitt arbete. C-gruppens arbetssökande klarar inte den av urvalsmetoden givna cut-off gränsen och skulle visa sig utföra ett mindre bra arbete om de hade blivit anställda. Grupperna B och D representerar däremot felaktiga beslut. De aspiranter som ingår i B-gruppen skulle klara av den uppsatta cut-off gränsen, men tyvärr visa sig vara mindre lämpade för arbetet i fråga. D-gruppens medlemmar klarar sig inte enligt urvalsmetoderna, men hade presterat bra om de blivit anställda.¹⁹⁴

För att återkoppla resonemanget till baskvoten, urvalskvoten och framgångskvoten kommer vi nedan att presentera begreppen i termer av grupperna A, B, C och D, enligt följande:

¹⁸⁹ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 328.

¹⁹⁰ Cascio, Wayne F., *Costing human resources* (2000), s. 192.

¹⁹¹ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 328f.

¹⁹² Cascio, Wayne F., *Costing human resources* (2000), s. 194f.

¹⁹³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 329.

¹⁹⁴ Cascio, Wayne F., *Costing human resources* (2000), s. 194f.

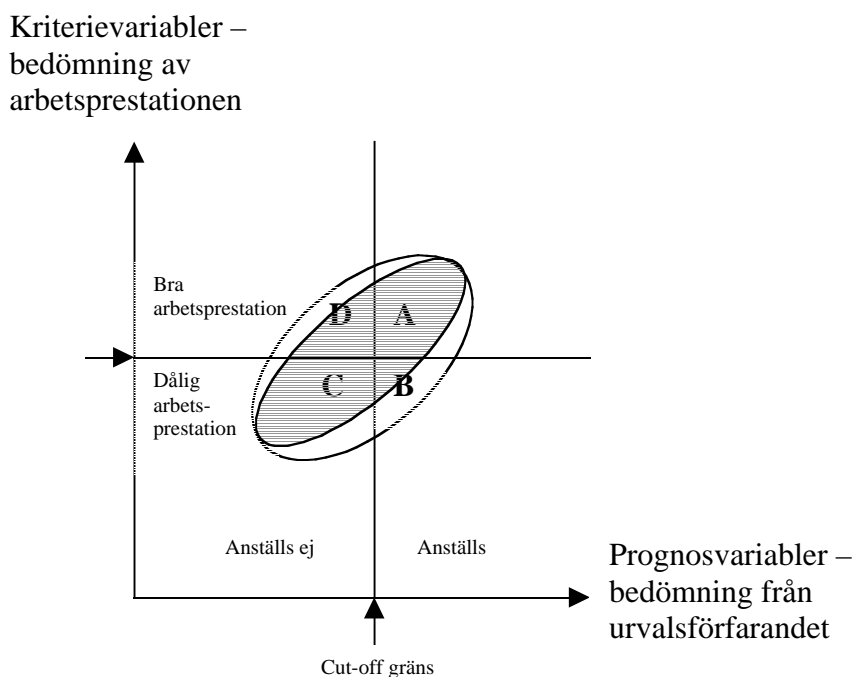
- Baskvoten = $(A + D) / (A + B + C + D)$
- Urvalskvoten = $(A + B) / (A + B + C + D)$
- Framgångskvoten = $A / (A + B)$ ¹⁹⁵

Med hjälp av ovanstående resonemang, ska vi i följande avsnitt påvisa hur man kan öka nyttan av en urvalsmetod genom att påverka validiteten, urvalskvoten eller baskvoten.

Höjning av validiteten i urvalssammanhang

Med validitet menas att metoden mäter eller förutsäger det som är avsett att mätas eller förutsägas¹⁹⁶ – i detta fall framgång i arbetet. Som ovan nämnts är en valid bedömningsmetod en metod som väljer ut goda arbetsökande och väljer bort de som presterar dåligt. Har metoden god (prognostisk) validitet betyder det således att aspiranter som klarar sig bra i den aktuella urvalsmetoden, även kommer att klara sig bra i det efterföljande arbetet.¹⁹⁷

En högre validitet leder till att ovalen i scatterdiagrammet (se figur 4), som påvisar sambandet mellan prognos- och kriterievariablerna, blir smalare. En följd av detta blir att proportionerna mellan grupperna A och B ändras. Den nya framgångskvoten, $A/(A + B)$, blir således större än den gamla, eftersom grupp B har minskat sin relativa yta med mer än grupp A.¹⁹⁸



Figur 4. Bilden visar på hur det sker en förändring i den relativa storleken på de fyra grupperna när validiteten höjs. (Egen bearbetning av: Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 331.)

Är validiteten, baskvoten och urvalskvoten kända, kan vi refererande till TR-tabellen få fram ett exakt värde på framgångskvoten. Här kan vi även utläsa framgångskvotens storleksökning vid en validitetshöjning av en urvalsmetod. Då vi vet hur stor nytta (i ekonomiska termer) en

¹⁹⁵ Cascio, Wayne F., *Costing human resources* (2000), s. 195f.

¹⁹⁶ Ritzén, Maria, *Att använda test vid urval i arbetslivet* (1994), s. 19.

¹⁹⁷ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 61.

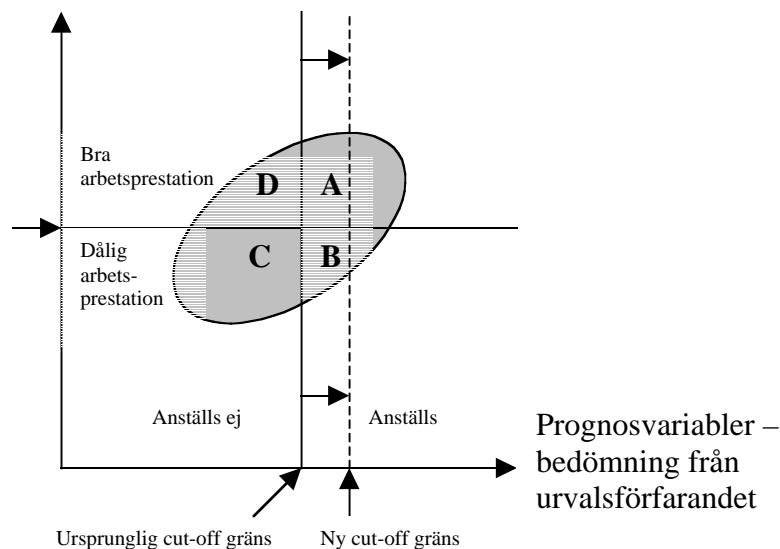
¹⁹⁸ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 330.

anställd bidrar med, kan vi genom personalekonomiska beräkningar räkna fram hur stor totalnytta en höjning av validiteten innebär vid ett visst urvalsförfarande. Följaktligen kan vi räkna ut hur mycket vi har råd att spendera på nya urvalsmetoder med en högre validitet som höjer framgångskvoten och därmed nyttan för företaget.¹⁹⁹

Sänkning av urvalskvoten i urvalssammanhang

Det finns även andra tillvägagångssätt för att öka nyttan vid ett urvalsförfarande. En av de metoderna är sänkningen av urvalskvoten. Att sänka urvalskvoten innebär att man sätter en ny cut-off gräns i diagrammet (se figur 5). Denna gräns återspeglar vad organisationen har för krav på aspiranterna. Om vi har något som helst samband mellan prognos- och kriterievariablerna ökar vi genom att höja cut-off gränsen, på samma sätt som i det ovanstående fallet med validiteten, framgångskvoten. Detta då storleksförhållandet mellan grupperna A och B ökar.²⁰⁰

Kriterievariabler –
bedömning av
arbetsprestationen



Figur 5. Diagrammet illustrerar hur framgångskvoten ökar då urvalskvoten minskar. (Egen bearbetning av: Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 332.)

Om vi minskar urvalskvoten ordentligt, kommer vi till sist att radera ut B-gruppen totalt. Dvs. alla felaktigt utvalda elimineras och de som ligger över cut-off gränsen och blir utvalda kommer att prestera gott i arbetet. I en sådan situation skulle framgångskvoten vara 1,0. Detta är emellertid endast ett teoretiskt resonemang. I realiteten sätts cut-off gränsen som regel utifrån faktumet att ett företag behöver anställa ett bestämt antal medarbetare. Om vi höjer gränsen kommer vi säkerligen att få fler ”dugliga” arbetare. Men det föreligger dock en risk pga. de ökade kraven i bedömningen, att vakanser kan uppstå. Frågan blir då vilka följder dessa vakanser kan medföra. För att resonera kring detta måste vi veta kostnaden för varje vakans respektive vilket bidrag en ”dålig” medarbetare kan lämna. Därefter får vi värdera om sänkningen av urvalskvoten lönar sig och leder till en tillräckligt stor framgångskvot, för att generera en positiv totalnytta i sammanhanget.²⁰¹

¹⁹⁹ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 330f.

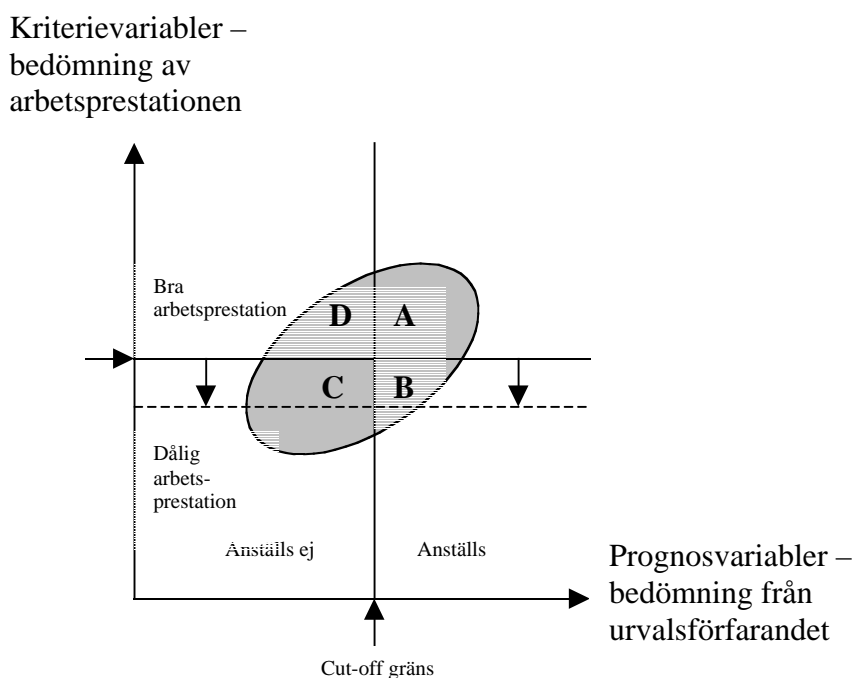
²⁰⁰ Ibid, s. 331.

²⁰¹ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 331f.

Höjning av baskvoten i urvalssammanhang

Den tredje och sista metoden, syftande till att öka framgångskvoten och därigenom nyttan i urvalssammanhang, är att öka baskvoten.

Till och med i ekonomiska lågkonjunkturer med många arbets sökande, kan det vara svårt att rekrytera och anställa tillräckligt många kvalificerade arbetare. En möjlighet är att sänka kraven för vad en bra arbetsprestation är i enlighet med figur 6.



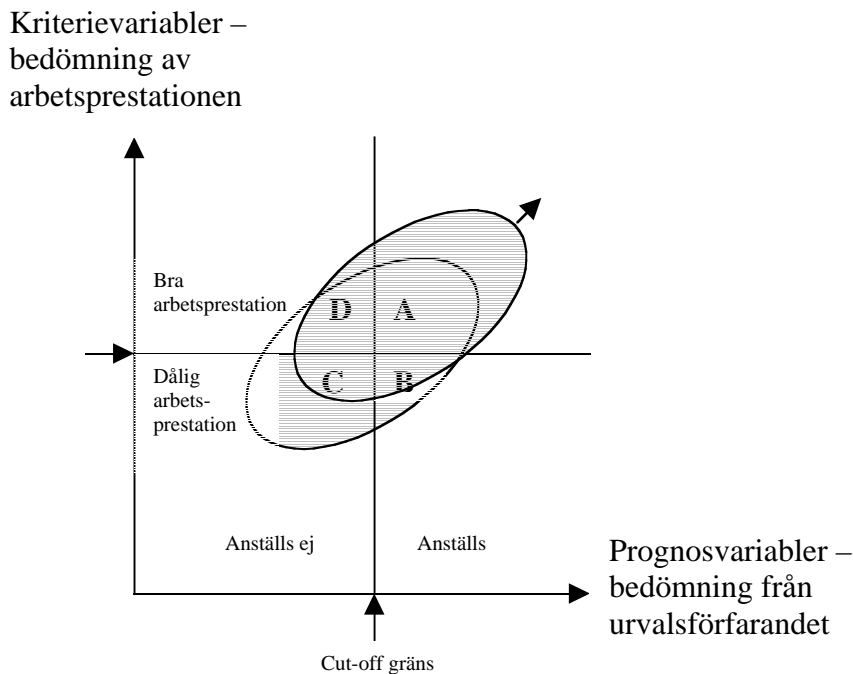
Figur 6. Bilden illustrerar hur framgångskvoten ökar då baskvoten ökar till följd av en sänkning gällande gränsen för en "bra" arbetsprestation. (Egen bearbetning av: Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 333.)

Framgångskvoten förbättras avsevärt, då det relativa förhållandet mellan grupperna A och B ökar. Ju mer vi sänker kraven desto mindre blir B-gruppen, till följd av en ökad baskvot. Men i detta läge har vi naturligtvis ändrat i kriterievariablerna och definitionen av vad en "bra" arbetsprestation kan klassas som. Följaktligen kommer den genomsnittliga nyttan av dem som ligger över kriteriegränsen, rätteligen inte vara på samma nivå som tidigare. Här finns möjligheten att beräkna utfallet av åtgärden. Kostnaderna för att sänka kravnivån kan i sammanhanget betraktas som försumbara. Om TR-tabellen håller och vi har en indelning av "bra" respektive "dåliga" medarbetare samt om den ursprungliga gränsen för framgång i arbetet är riktigt satt, förändras nyttan obetydligt av de sökande eller de antagna. Det som egentligen ägt rum är en kosmetisk process. Vi har valt att benämna vissa nyanställda som lämpade för arbetet i fråga, trots att de i själva verket inte är det. Det kan i detta fall vara lönsamt att utbilda personalen som ligger mellan den gamla och den nya prestationsnivån för att få upp dem till den gamla och riktiga nivån.²⁰²

Det finns andra och mer "äkta" tillvägagångssätt för att höja baskvoten och på så vis åstadkomma en förbättring av framgångskvoten, (se figur 7). Genom riktad och dyrbar

²⁰² Ibid, s. 333f.

annonsering kan företaget om möjligt komma i kontakt med mer lämpade aspiranter för den aktuella tjänsten. Genom att erbjuda högre löner finns möjligheten att locka mer kompetent arbetskraft, inte minst från utlandet om bristen på kompetens är uppenbar i det egna landet. Detta kan vara ett kostsamt förfarande och denna kostnad måste givetvis ställas mot den förbättrade nyttan som följer av den högre baskvoten.²⁰³



Figur 7. Figuren visar på hur ovalen förflyttas framåt och uppåt till följd av att framgångskvoten förbättras genom att kvaliteten på de sökande, dvs. baskvoten, ökar. (Egen bearbetning av: Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 334.)

3.6.3 TR-tabellens svaga sidor

Precis som många andra modeller har även TR-tabellens scatterdiagram (ovalen), sina svaga och negativa sidor. För det första tar inte TR-modellen hänsyn till olikheter ur prestationshänseende, inom de olika grupperna. Alla individers resultat betraktas som bra eller dåligt. Något exakt mått på framgång eller därav nytta, för varje enskild person, går ej att urskilja i en och samma grupp. Vidare tar modellen inte hänsyn till nytto bortfallet i den felaktigt avvisade gruppen D, som kan vara tämligen stor vid en låg urvalskvot, där aspiranterna hade utfört ett tillfredställande arbete om möjligheten givits dem.²⁰⁴ Slutligen avser modellen ett enda steg i urvalsprocessen. Blir det fler tillfällen än ett, exempelvis en inledande grovgallring och sedan ett slutgiltigt mer raffinerat urval, blir resonemanget avsevärt mer invecklat, men principen med TR-tabellen kvarstår.²⁰⁵

3.7 Etik och moral vid personalurval

För arbetssökande som deltar i ett företags anställningsprocess, har det ofta stor betydelse om företagets beslut upplevs som rättvisa och välgrundade. Goda bedömningar och beslut, kan öka aspirantens känsla av att ha blivit professionellt behandlad av företaget. Vidare kan

²⁰³ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 334.

²⁰⁴ Cascio, Wayne F., *Costing human resources* (2000), s. 196f.

²⁰⁵ Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 330.

sökande lättare acceptera avslag, om de känner att de har blivit korrekt behandlade, att de har haft en rättvis chans att få arbetet och att den person som slutligen fick arbetet var bättre kvalificerad och lämpad för arbetet i fråga. Givetvis kan ett omvänt scenario inträffa. Om den sökande känner att företaget handlat irrationellt och avslaget anses vara obefogat, kan detta resultera i negativa känslor och därav negativt tal om företaget.²⁰⁶

Etiken är ett viktigt ämne, inte minst när det gäller hanterandet av referenser. Referenser skall alltid inhämtas efter tillstånd från den sökande och normalt i ett relativt sent skede av urvalsförfarandet. Aspiranten måste ha haft möjlighet att informera referenterna om att en förfrågan eventuellt kommer att äga rum. Frågorna som ställs skall vara av stor betydelse för bedömningen av huruvida den sökande är lämpad för det aktuella arbetet. Frågorna bör endast vara inriktade på sådant som referenten själv kunnat iaktta och bedöma. Således är hypotetiska frågor inte lämpade. Frågor som; om den sökande är gravid, om personens allmänna hälsotillstånd eller vilken politisk tillhörighet aspiranten har, är olagliga att ställa vid en anställningsintervju och även otillåtna att ställa vid referenstagande.²⁰⁷

3.7.1 Psykologförbundets etiska principer

Sveriges Psykologförbund har fastställt ett antal etiska riktlinjer som bör tillämpas vid användandet av arbetspsykologiska tester. Psykologförbundet har från början drivit en hård linje, där man uttryckt att endast behöriga psykologer har rätt att utföra psykologiska test. Detta krav har emellertid på senare år mildrats något, men man fastslår att det är yrkeskunnig personal som bör hantera användandet av psykologiska test.²⁰⁸

Information till testpersonen

Den som genomgått ett test i urvalssammanhang, skall alltid ha rätt till att ta del av testets resultat. Detta oavsett om hon eller han, fått arbetet i fråga eller inte. Testpersonen har också rätt till att få informationen i första hand, före arbetsgivaren eller den som fattar det slutgiltiga urvalsbeslutet. Detta innebär att den testade måste inneha rätten att dra tillbaka resultaten och testhandlingarna samt få dessa förstörda.²⁰⁹

Undvik skriftliga utlåtanden – använd muntlig feedback

Att lämna ut skriftliga utlåtanden strider mot ren psykologetik. Ett skriftligt utlåtande om testresultaten, ger ingen som helst information om hur den testade uppfattat sitt resultat. Vi, som människor, lägger olika innebörd i ord och ordanvändningar. Dessutom finns det föga kontroll över vems händer dessa skriftliga dokument kan hamna i över tid. Viktigt är här att skilja på den test användarens egna arbetsmaterial såsom sammanställningsblanketter, manualer och det feedback som ges till testpersonen. Arbetsmaterialet skall aldrig ges ut till testpersonen. Det är endast ett underlag för bedömning och därav muntlig feedback.²¹⁰

Användning av testresultat i andra sammanhang

²⁰⁶ Kahlke, Edith och Schmidt, Victor, *Arbetsanalys och personbedömning* (2002), s. 294.

²⁰⁷ Ibid, s. 278f.

²⁰⁸ Ritzén, Maria, *Att använda test vid urval i arbetslivet* (1994), s. 9.

²⁰⁹ Ibid, s. 9.

²¹⁰ Ibid, s. 9.

Testpersonen måste få garantier över att testresultaten inte sparas och används i andra sammanhang, utan att vederbörande givit sitt samtycke till detta. Dessutom är testresultat en färskvara och därför bör man försöka förhindra att dessa används vid långt senare tillfällen.²¹¹

Förvaring av testmaterial

Allt testmaterial skall förvaras i låsta utrymmen. Tillgången till materialet skall strikt begränsas, så att endast de personer som behöver det för professionellt bruk får tillgång till materialet. Företaget bör även ha en policy för hur länge de sparar materialet innan det förstörs. Normalt sett brukar denna gräns ligga mellan sex månader och ett år – innan det omintetgörs.²¹²

3.8 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

I det teoretiska avsnittet redogör vi för de teoriområden som vi anser ligger till grund för vår studie. De övergripande teoriområdena utgörs av; *traditionella bedömningsmetoder vid urvalsförfaranden, arbetspsykologisk testning samt nyttan med arbetspsykologiska tester.*

Ett urvalsförfarande syftar ytterst till att anställa ”rätt” person för att fylla en vakans. För att kunna göra detta krävs en arbetsanalys, där arbetsgivaren preciserar vilka förutsättningar en person bör ha för att fungera väl i en speciell befattning. I ett urvalsförfarande finns klassiska instrument för bedömning av den sökande. Dessa är: *studieresultat, arbetsbetyg, referenser, självbiografiska data, handstilsanalys* samt olika former av *intervjuer.*

Vidare kan företag tillämpa metoder av *arbetspsykologisk testning* som alla syftar till att ge en förbättrad träffsäkerhet vid urval. Ämnet rymmer såväl *begåvningsstestning* som *personlighetstestning.* Begåvningsstestningen har sina rötter i den traditionella g-faktorn som länge ansågs vara det övergripande måttet på begåvning. Dagens begåvningstester avser att mäta faktorer såsom: *logisk tänkande, numerisk samt spatial förmåga.*

I Sverige finns ett flertal begåvningsstest att tillgå. Vi har behandlat testen: *NMG 1, NS 2, VMG 1, VS 1* samt *Ravens matriser.*

Personlighetstester anses mäta skilda egenskaper som formar människans personlighet. Karakteristiska egenskaper kan vara: *kreativitet, attityder, intressen* samt *uthållighet.* Därtill kartläggs ofta *anpassnings- och konfliktlösningsförmåga* eller *kommunikationsförmåga.* För personlighetstestningen är *femfaktormodellen* en grundläggande mall i en fastställd teori om personlighetens mönster. Följaktligen har många av de tester som finns på marknaden sina rötter i denna modell.

De personlighetstest vi behandlat i teoriavsnittet är: *Gordons Personlighetsinventorium, Occupational Personality Questionnaires, Myers-Briggs Type Indicator, Defence Mechanism Test, Personal Assessment Test, 16 Personlighetsfaktorer, Prisma, Predictive Index* samt *Rorschachtestet.*

När det gäller urvalsmetodernas prognostiska validitet, visar värdena på att den *strukturerade intervjun* tillsammans med *begåvningsstest, bedömningar från kolleger* och *personlighetstest* erhåller de högsta siffrorna.

²¹¹ Ritzén, Maria, *Att använda test vid urval i arbetslivet* (1994), s. 9.

²¹² *Ibid*, s. 10.

Angående nyttan med arbetspsykologiska tester kan denna summeras som; *nyttan* av en urvalsmetod är ett mått på i vilken utsträckning den förbättrar kvaliteten hos de utvalda, jämfört med om metoden inte används. Vi har använt oss av *Taylor-Russel tabellen* för att peka på nyttan med urvalsmetoder. Tabellen baserar sig på tre huvudsakliga begrepp: *baskvot*, *urvalskvot* och *framgångskvot*. Det går att öka nyttan av en metod i ett urvalsförfarande genom tre övergripande tillvägagångssätt; antingen genom att *höja validiteten*, eller genom att *sänka urvalskvoten*, eller genom att *höja baskvoten* i urvalssammanhang.

Slutligen har vi även kort nämnt de etiska principerna förknippade med testning i arbetslivet.

4. Vilken nytta medför arbetspsykologisk testning vid ett urvalsförfarande?

Forskningsarbetets empiriska studie baserar sig på genomförda fallstudier – bestående av sex skilda intervjuer och observationer på olika företag. I följande avsnitt presenteras materialet i koncis och sammanfattad form, där vi redogör för de betydelsefullaste och mest elementära delarna av den empiriska studien. De presenterade bitarna är essentiella för att svara på den forskningsfråga uppsatsen är baserad kring. Det fullständiga empiriska materialet återfinns i bilaga 3.

Vi vill på nytt återkoppla till och framföra vår övergripande problemfrågeställning i uppsatsen, vilken lyder; ”*Vilken nytta medför arbetspsykologisk testning vid ett urvalsförfarande?*”. Här kan vi identifiera samt urskilja tre grundläggande begrepp. Dessa är: *urvalsförfaranden*, *arbetspsykologiska tester* och *nyttan med arbetspsykologiska tester*. Vi har arbetat utifrån de tre faktorerna och därför valt att presentera de skilda intervjuerna utifrån dessa tre huvudsakliga koncept, då de jämväl återspeglar strukturen i den teoretiska referensramen. Vidare anser vi att det faller sig naturligt med en bibehållen struktur, för att underlätta fortlöpandet av den röda tråden tvärsigenom den kommande analysdelen.

4.1 Den empiriska studien

I det empiriska underlaget – se bilaga 3 – avspeglas de sex skilda djupintervjuerna vi genomförde. Vi träffade representanter för följande företag och organisationer: AON Sweden, Michael Page International, Manpower FM, Onoff, Rikspolisstyrelsen samt Tetra Pak Sverige AB. Materialet har sedermera sammanställts utifrån tre övergripande rubriker; *urvalsförfaranden*, *arbetspsykologiska tester* samt *nyttan med arbetspsykologiska tester*. Vi har tidigare anfört att denna struktur återspeglas i den teoretiska referensramen och genom att bibehålla mönstret fortsatte vi den röda trådens fortlöpande. För att tydliggöra vilka variabler som anses vara av störst vikt, kopplat till de skilda respondenterna, listas dessa kontinuerligt efter varje avslutat stycke i kort och koncis form.

4.1.1 AON Sweden

AON Sweden är ett konsult- och mäklarföretag inom Risk Management och försäkring.

Urvalsförfaranden

AON har fyra grundläggande steg i sin urvalsprocess. Fastställa om ekonomi finns, utarbeta en arbetsbeskrivning/arbetsanalys, fastställa en personlig kompetensprofil i förhållande till arbetsanalysen samt att annonsera ut tjänsten i lämpliga tidskrifter. Ett grovurval på basis av CV och personligt brev genomförs. De som är kvar efter grovurvalet går vidare till intervju. Skilda semistrukturerade intervjuer hålls med kandidaterna. Referenser kollas upp och referenten skall gärna bestå av en chef.

- *Fastställa ekonomi, utarbeta arbetsanalys, fastställa kompetensprofil, utannonsering, CV och personligt brev, intervju, referenstagning.*

Arbetspsykologiska tester

AON Sweden tillämpar inte arbetspsykologiska tester. Respondenten anser att tester är oerhört situationsbetingade och kan lätt slå fel. Alla aspiranter tolkar och förstår frågorna annorlunda.

- *AON Sweden tillämpar ej tester.*

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Respondenten på AON Sweden är kritisk mot testning i arbetslivet. Hon anser att människor har för stor tilltro till tester och dess resultat. Människan är en komplex individ och hennes erfarenheter och tolkningar kommer ej fram i testsammanhang. Respondenten anser dock att tester kan tillämpas långt fram i urvalsprocessen, som ett komplement till andra urvalsmetoder.

- *Respondenten på AON Sweden är kritisk mot testning. Tester kan dock används som ett komplement långt fram i urvalsprocessen.*

4.1.2 Michael Page International

Michael Page International bedriver uppdragsrekrytering av aspiranter inom ekonomiska områden.

Urvalsförfaranden

En personlighetsprofil utarbetas och därefter använder sig företaget av riktad annonsering i tidningar och på hemsidor. Den första gallringen utförs med hjälp av CV och personligt brev. De aspiranter som kvarstår som intressanta, bjuds in på en personlig intervju. Därefter frågas referenterna ut, gärna minst två fristående källor i överordnad position. Därefter får kunden träffa de kandidater som bedöms vara mest kompetenta. Kunden får tillsammans med företagets bedömning själva avgöra vem de vill anställa.

- *Utarbeta personlighetsprofil, annonsering, CV och personligt brev, intervju, referenstagning, kund bestämmer slutlig kandidat.*

Arbetspsykologiska tester

Respondenten på Michael Page International påpekar att det i mycket enstaka fall förekommer att kunden vill ha ett urvalsförfarande inkluderande arbetspsykologiska tester. Om tester tillämpas består de främst av djupintervjuer med psykologer. Respondentens inställning är att om tester skall utföras, ska det ske med hjälp av erfarna och kunniga psykologer inom området.

- *Michael Page International tillämpar tester på kundens begäran.*

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Intervjupersonen på Michael Page International tror personligen inte på någon större nytta med arbetspsykologiska tester. Respondenten på företaget saknar emellertid erfarenhet av tester. Han anser att "magkänslan" får styra vid urvalet och att testresultaten inte kan vara avgörande för om han väljer ut en människa eller ej. Testerna kan om möjligt figurera som en bekräftelse på traditionella urvalsmetoder. Vidare understryker respondenten att tester kostar mycket pengar som kunden sällan vill betala.

- *Intervjupersonen på Michael Page International ser ingen större nytta med tester. Tester kan om möjligt figurera som en bekräftelse på traditionella urvalsmetoder.*

4.1.3 Manpower FM

Manpower FM är ett bemanningsföretag som i första hand inriktar sig på att anställa och tillsätta receptionister, telefonister, vaktmästare samt teamledare på skilda företag.

Urvalsförfaranden

Företaget använder sig av riktad annonsering i tidningar, företagets egna hemsida och arbetsförmedlingens hemsida. Manpowers första steg är att kandidaten uppfyller företagets grundkrav, därefter jämförs kandidaten med den utarbetade personlighetsprofilen. Intervjuer förs med kandidater som verkar intressanta. En bedömning utförs sedan med hjälp av intervjuunderlaget och CV. De kandidater som sedermera bedöms som intressanta, genomgår ett arbetspsykologiskt test – OPQ och referenstagning utförs. Referenser ses som oerhört viktiga och minst två skilda och aktuella referenter i överordnad ställning skall lämnas in.

- *Annonsering, CV och personligt brev, kontroll av grundkrav och personlighetsprofil, intervju, bedömning av intervju och CV, arbetspsykologiskt test, referenstagning.*

Arbetspsykologiska tester

På Manpower FM används arbetspsykologiska test på samtliga internanställda, samt vid tillsättning av högre befattningar. Det test som företaget använder sig utav är OPQ. Respondenten har genomgått en kurs på sammanlagt fem dagar för att kunna hantera testet. Samtal förs med den arbetssökande om testresultaten där vissa personlighetsdrag blir mer framträdande. En enklare variant av OPQ tillämpas då man avser att tillsätta personer på speciella befattningar där andra faktorer inte är lika relevanta.

- *Manpower FM tillämpar OPQ vid samtliga urval.*

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Respondenten på Manpower FM anser att OPQ ger en mer kompletterande bild av den arbetssökande. Testet skapar en ny dimension och synar människan på djupet. Kostnaden för att utbilda användare i OPQ är inte försumbar, likaså kostar varje genomfört test pengar. Respondenten menar dock att den totala kostnaden för testning är lägre än den genererade nyttan i längden. Det handlar ytterst om att välja rätt person till rätt plats och här lämnar personlighetstesterna ett kompletterande bidrag i urvalsförfaranden.

- *Respondenten på Manpower FM anser att OPQ är ett kompletterande bidrag i urvalsförfaranden. Testet genererar en större nytta än den totala kostnaden för testning.*

4.1.4 Onoff

Onoff tillhör ett av Sveriges största detaljhandelsföretag med inriktning på handel med elektronikprodukter.

Urvalsförfaranden

Företagets urvalsprocess skiljer sig åt beroende på om medarbetare skall anställas till huvudkontoret eller till butikerna. I butikerna fokuserar man först och främst på

internrekrytering. Om detta inte går att genomföra rekryteras medarbetare utifrån. En kravprofil utarbetas och tjänsten annonseras ut. Det första urvalet av arbetssökande sker på basis av CV och personligt brev. Efter detta grovurval sker ett intervjuförfarande. Referenstagning genomförs för de kandidater som betraktas som intressanta. Referenserna figurerar som diskussionsunderlag inför en andra intervju. När det gäller medarbetare till huvudkontoret utformas inledningsvis en kravprofil som senare läggs ut i de stora morgontidningarna. Ett första urval av aspiranter sker med hjälp av CV och personligt brev. De som väljs ut får komma på en första inledande intervju. Därefter följer ett andra urval där referenstagning och testning med P.A.T. genomförs. Minst tre skilda referenter skall lämnas.

- Butiksmedarbetare: *internrekrytering, kravprofil utarbetas, annonsering, CV och personligt brev, intervju, referenstagning, andra intervju.*
- Huvudkontoret: *kravprofil utarbetas, annonsering, CV och personligt brev, intervju, referenstagning, testning.*

Arbetspsykologiska tester

Onoff testar inte butiksmedarbetare i ett urvalsförfarande. Företaget använder sig dock av tester vid urval av samtliga medarbetare till huvudkontoret. Testet respondenten använder sig utav är P.A.T. Testet skickas hem till aspiranten där denne i lugn och ro får ta ställning till ett antal påståenden. Testresultaten utvärderas tillsammans med kandidaten i form av ett personligt samtal. Testresultaten utgör således ett diskussionsunderlag. Respondenten har genomgått en tvådagarskurs i P.A.T. Ingen specifik uppföljning utförs.

- *Onoff tillämpar ej tester för urval av butiksmedarbetare. P.A.T. tillämpas vid samtliga medarbetare till huvudkontoret.*

Nyttan med arbetspsykologiska tester

När det gäller nyttan med arbetspsykologiska tester, anser intervjupersonen på Onoff att testet P.A.T. innehar en hög validitet och stämmer i de flesta fall överens med den verkliga personligheten hos kandidaten. Hon anser att testet är ett kompletterande incitament till intervjuförfarandet. Respondenten anser vidare att de test företagen använder sig utav, måste anpassas till den rådande verksamheten och därmed företagets verklighet.

- *Intervjupersonen på Onoff anser att P.A.T. innehar en hög validitet samt utgör ett kompletterande incitament till intervjuförfarandet.*

4.1.5 Rikspolisstyrelsen

Rikspolisstyrelsens personalbyrå hanterar rekrytering av sökande till polishögskolan.

Urvalsförfaranden

Urvalsförfarandet till polishögskolan inleds med en övergripande granskning av kandidaterna, för att se om de innehar grundläggande behörighet för polisycket. De kandidater som uppfyller kraven genomgår ett svenskt prov och ett kort samtal. Därefter sker ett urval baserat på personligt brev, svenskprovresultat och pappersmeriter. Efter detta kvarstår cirka 1 000 kandidater. Dessa går vidare till testning. Kandidaterna utsätts för fysiska och psykiska test samt begåvningsstest. Efter denna process väljs 600 kandidater ut. Dessa går vidare till en slutintervju och tillhörande slutgranskning av antagningsnämnden. Det slutgiltiga urvalet av sökande uppgår till omkring 400 personer. Dessa går vidare till polishögskolan. Referens-

tagningen har förändrats på senare år. Numera är man ytterst sparsam med samtal med referenter.

- *Behörighetsgranskning, svenskprov, samtal, urval genom personligt brev, svenskprovresultat och pappersmeriter, testning, slutintervju, slutgranskning och eventuell referenstagning.*

Arbetspsykologiska tester

Rikspolisstyrelsen använder ett begåvningsstest vid urvalsförfarandet till Polishögskolan, utformat av psykologer vid Pliktverket. Testet mäter; verbal, logisk samt spatial förmåga. Begåvningsstestet tas inte upp som ett enskilt moment, utan utgör en del i samtalet med Pliktverkets psykologer.

- *Rikspolisstyrelsen tillämpar ett begåvningsstest vid urval av kandidater.*

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Respondenten på Rikspolisstyrelsens personalbyrå anser att testerna främst avser att hitta de som är lämpliga för polisyrket i fråga, inte att gradera individer efter en skala. Rikspolisstyrelsen syftar till att ha metoder för att finna de som man inte vill ta in på Polishögskolan. Intervjupersonen anser att testerna här utgör ett grundläggande komplement i urvalsprocessen. Testningen på Pliktverket kostar pengar men respondenten anser dock att nyttan av testerna överväger kostnaderna för att genomföra dessa. Med dagens urvalssystem ser hon inga incitament till att folk senare inte är framgångsrika i sitt arbete.

- *Respondenten på Rikspolisstyrelsen anser att testerna utgör ett grundläggande komplement i urvalsprocessen. Nyttan av testerna överväger kostnaderna för att genomföra dessa.*

4.1.6 Tetra Pak Sverige AB

Tetra Pak är ett av världens största företag inom paketering av mjölkprodukter, fruktjuicer, drycker mm.

Urvalsförfaranden

Tetra Pak är ett av världens största företag inom paketering av mjölkprodukter, fruktjuicer, drycker mm. Företaget inleder ett urvalsförfarande med en arbetsanalys innehållande kvalifikations- och kompetensbedömning. Företaget har på senare tid annonserat ut sina lediga tjänster på Internet. De har ett relativt nytt interaktivt system kallat "Recruitsoft" där de sökande kan fylla i sina uppgifter. Systemet sköter sedan ett urval baserat på vissa krav. Personalfunktionen gör därefter ett eget urval baserat på den sökandes pappersmeriter. De som kvarstår, omkring tio personer, får komma på en första inledande intervju. Av dessa tas ungefär fem personer ut till djupintervju bestående av en "stab" av människor på Tetra Pak. Vid denna intervju får kandidaterna genomföra ett PI-test. Referenser är en självklarhet och tas in i bilden då intresse för den sökande föreligger. Referenten bör utgöras av en chef eller annan i överordnad ställning. Företaget tillämpar även ett egenutvecklat stresstest för sökande till kontorstjänster. Kandidater som söker en cheftjänst får i vissa exceptionella fall genomgå ett Primatest.

- *Arbetsanalys, annonsering, interaktivt kriteriebaserat urval, pappersmeriter, inledande intervju, djupintervju, testning, referenstagning.*

Arbetspsykologiska tester

Tetra Pak Sverige AB använder sig av Predictive Index vid samtliga nyrekryteringar oberoende av befattning. Företaget använder detta test som ett attitydtest. De som genomför dessa test med arbetssökande har genomgått en utbildning på en vecka och går kontinuerligt på tillämpningskurser. Stresstestet är framtaget internt och anpassat för sökande till kontorstjänster. Testet är tänkt att bedöma kandidatens förmåga att tänka logiskt samt att kommunicera i en ovan situation. Prismatestet används mycket sällan vid nyrekrytering. Testet är sofistikerat men mångfacetterat och krävande för såväl den testade som utvärderaren av resultaten. För att kunna arbeta med Prisma genomgår man en fyra dagars intensiv utbildning.

- *Tetra Pak Sverige AB använder sig av Predictive Index vid urval av samtliga kandidater, stresstest för sökande till kontorstjänster. I exceptionella fall används även Prisma vid urval till högre befattningar.*

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Tetra Paks intervjuperson anser att PI-testet fungerar som ett ”entrékort” till en dimension att prata om. På så vis kan testet bidra till ett givande samtal om personligheten parterna emellan. Respondenten anser att testet kan klassas som ett intervjuhjälpmedel. Han anser även att PI-testet genererar en nytta som överväger kostnaderna i sammanhanget. Stresstestet skapar ett underlag som bidrar till en djupare insikt om den sökandes personliga egenskaper och fungerar som ett komplement till intervjuerna. När det gäller Prismatestet är det för ”tungt” för löpande rekrytering. Intervjupersonen anser att PI-testet ger ett lika stort bidrag som Prismatestet vid nyrekrytering.

- *Intervjupersonen anser att Predictive Index fungerar som ett underlag för diskussion – ett intervjuhjälpmedel. Stresstestet ger en djupare insikt om den sökandes personliga egenskaper och fungerar som ett komplement till intervjuerna. Prismatestet anses vara för komplicerat för löpande nyrekrytering.*

Nyttan med arbetspsykologisk testning är enligt respondenternas samlade utsagor att; testerna utgör ett intervjuhjälpmedel och därmed öppnar en ny dimension att tala om, genererar ”kött på benen” genom att syna sidor som betraktas som intressanta eller framträdande hos individen samt figurerar som ett komplement för att skapa ett säkrare bedömningsunderlag vid urvalsförfaranden.

5. Analys

I följande kapitel har vi för avsikt att sammanfoga den teoretiska referensramen med det empiriska underlag vi erhållit under forskningsarbetets gång. Fokus har lagts på att besvara uppsatsens fastställda problemformulering; ”*Vilken nytta medför arbetspsykologisk testning vid ett urvalsförfarande?*” Vi kan i denna formulering identifiera tre huvudsakliga variabler. Dessa är: *urvalsförfaranden, arbetspsykologisk testning samt nyttan med arbetspsykologisk testning*. För att bibehålla den struktur arbetet haft under dess gång samt underlätta för läsaren, har vi valt att även presentera analysdelen utifrån de tre övergripande faktorerna. Vi anser det vara nödvändigt att utgå ifrån organisationernas urvalsförfaranden, för att därefter koncentrera analysen på arbetspsykologiska tester och avrunda med nyttan av arbetspsykologiska tester i urvalssammanhang. Detta för att erhålla en vetenskaplig förankring av arbetet, i strävan efter att komma i besittning av ett holistiskt perspektiv på arbetspsykologisk testning och dess nytta. Företagen och organisationerna presenteras, precis som tidigare, i kronologisk ordning.

Vidare föreligger en medvetenhet om att respondenterna är subjektiva i sina uttalanden, vilket vi eftersträvat att fånga under insamlandet av det empiriska underlaget. Vi vill betona att respondentens subjektivitet är intressant och bidrar till skilda perspektiv och en nyansering av ämnet. Vi har dock tolkat resultatet med hänsyn till vår förförståelse och den objektivitet, för vilken vi redogör i forskningsarbetets metodavsnitt, samt utifrån de givna premisserna i det teoretiska och empiriska materialet.

5.1 Analys och tolkning av AON Sweden

I följande del blir respondentens utsagor angående urvalsförfaranden, arbetspsykologiska tester och nyttan med arbetspsykologiska tester på AON Sweden, föremål för analys och tolkning.

5.1.1 Urvalsförfaranden hos AON Sweden

Urvalsförfaranden hos AON Sweden inleds med att fastställa om det finns ekonomi att anställa en person. Därefter utarbetas en arbetsbeskrivning som enligt teorin är en grundläggande förutsättning för att genomföra urvalsförfaranden. Vi ser här klara likheter mellan respondentens förhållningssätt till arbetsanalysen, som en grundsten i urvalsprocessen, och den teoretiska referensramen. Bägge delar betonar vikten av att beskriva de kvalifikationer som är nödvändiga för tjänsten i fråga. Vidare framställer AON Sweden en personlig kompetensprofil i förhållande till arbetsanalysen. Vi tolkar denna framställan som en grund för respondenten att kunna jämföra en kandidat med personlighetsprofilen, i syfte att se om hon eller han ”platsar” för den utlysta tjänsten. Således har företaget vägt arbetets viktigaste krav och de betydelsefullaste personkraven, för att utgöra ett hjälpmedel för företaget i bedömningen av de sökande.

Därefter annonserar företaget ut tjänsten i lämpliga tidningar. Annonsen innehåller ej personlighetsprofilen utan består av övergripande önskvärda kvalifikationer. Detta uttalande anser vi tyder på att AON Sweden hemlighets håller personlighetsprofilen med intention att underlätta gallringen bland kandidaterna. Följaktligen kan arbetssökande inte förhålla sig på ett fiktivt sätt i syfte att tjäna den av AON Sweden önskvärda personlighetsprofilen.

Ett grovurval genomförs på basis av inskickade personliga brev samt CV. Ett kort och koncist CV är önskvärt. Intervjupersonen lägger stor vikt vid det personliga brevet. Uppfyller kandidaten inte de utannonserade kvalifikationerna, sorteras denne bort direkt. Det som stämmer in på personlighetsprofilen samt uppfyller kvalifikationerna, går vidare till intervju. Här ser vi återigen personlighetsprofilens betydelse. CV antyder till att den sökande uppfyller de grundläggande behörighetskriterierna för tjänsten i fråga. Därför tror vi att en annan aspekt kan vara att företaget vill öka baskvoten på de sökande som kvarstår efter grovurvalet. Dvs. genom att sortera bort de som inte uppfyller kvalifikationerna och de som inte innehar en intressant personlighetsprofil, behåller företaget de kandidater som uppfyller "kraven" gällande kvalifikationerna samt den personliga kompetensprofilen. Vi anser att detta inledande förfarande tyder på en strävan efter att öka andelen av alla sökanden som är lämpade för befattningen i fråga.

Vad beträffar intervjuer bedriver företaget två skilda semistrukturerade intervjuer vid ett urvalsförfarande. Med semistrukturerade intervjuer avser respondenten att följa ett givet tema, dvs. ett intervjuunderlag, men samtalen kan i vissa fall sväva utanför de givna ramarna. Denna samtalande metod lägger grunden för en djuplodande analys av aspiranten. Denna intervjuform visar sig dock inte ha en lika god prognosförmåga huruvida en kandidat klarar sig väl i det kommande arbetet eller ej. Den strukturerade intervjun följer en i förväg uppsatt mall och har en fördel; det går att jämföra svaren från aspiranterna, eftersom de anknyter till ett och samma tema. Den strukturerade intervjun är därför att föredra och har visat sig inneha en högre prognostisk validitet, när det gäller att bedöma den sökande.

Respondenten uttrycker att referenser tas på de kandidater som kvarstår och betraktas som intressanta. Referenten skall gärna utgöras av en chef och inte en nära kollega. Vidare skall referenternas uttalanden inte vara avgörande. Vidare värderas referenser som ligger närmast i tiden högst. Referenserna utgör en kompletterande del i urvalsförfarandet. Respondenten förhåller sig till referenstagning på ett sätt som återspeglar de teoretiska huvudtankarna rörande denna del. Dock bör det i sammanhanget påpekas att en person i överordnad ställning inte alltid kan anges som referens, då det föreligger en risk att personen i fråga ödelägger sin karriär på det nuvarande företaget, om hon eller han inte får tillträda den sökta tjänsten.

5.1.2 Arbetspsykologiska tester hos AON Sweden

AON Sweden tillämpar inte arbetspsykologiska tester. Respondentens åsikt är att tester är oerhört situationsbetingade och lätt kan slå fel. Hon menar att människor skapar förståelse mot bakgrund av sina egna erfarenheter och skapar mening och innebörd på basis av detta. En fråga betyder således inte samma sak för alla individer. Beroende på erfarenhet och förståelse kan människor tolka både frågor och svar på skilda sätt. Detta är respondentens motargument mot användandet av arbetspsykologisk testning.

I förhållande till urvalsförfarandet ser vi att företaget utarbetar en arbetsanalys innehållande såväl en kvalifikationsbeskrivning samt personlighetsprofil. Ett urval sker med hjälp av CV och personligt brev i förhållande till dessa kriterier. CV listar de "hårda" ämnena och är därmed hanterbar vad gäller jämförelse med den framställda kvalifikationsbeskrivningen. Vad bekommer det personliga brevet anser vi, relaterat till teorin att denna form av urvalsmetod har en relativt låg prognostisk validitet, då kandidaten i många fall tenderar till att frisera och snygga till de uppgifter som lämnas till arbetsgivaren. Ett inledande personlighetstest, där testet är kopplat till den önskvärda personlighetsprofilen, skulle eventuellt förmå respondenten att erhålla en mer komplett och sanningsenlig bild av den sökande.

Respondenten lägger onekligen stor vikt vid intervjuer, då skilda intervjuer hålls och där möjlighet att träffa de sökande ges. Här kan företaget syna respondenten och genom sin semistrukturerade intervjumetod, i viss mån jämföra resultaten kandidaterna emellan. Att nyttja ett personlighetstest relaterat till den färdigställda personlighetsprofilen, kan förhoppningsvis skapa ett samtalsunderlag vid de skilda intervjuerna samt eventuellt ge en bekräftelse på den intuition och känsla arbetsgivaren förvärvat vid de skilda samtalen. Därmed kan ett personlighetstest med acceptabel prognostisk validitet skapa ett säkrare bedömningsunderlag. På så sätt kan ett personlighetstest tillsammans med den rådande referenstagningen bidra till att underlätta för företaget att anställa rätt person.

5.1.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos AON Sweden

Respondenten på AON Sweden ställer sig kritisk till testning i arbetslivet, då hon anser att människor har för stor tilltro till tester och deras resultat.

Detta uttalande kan vi relatera till den politiska strukturen i Sverige, där arbetspsykologisk testning blivit en mindre attraktiv metod vid urvalsförfaranden. Arbetspsykologisk testning har i Sverige blivit ett alltmer avstannat ämne och forskare inom området har arbetat i motgång. Respondentens åsikt kring ämnet kan vara färgad av den politiska strukturen i det svenska samhället, där det vänsterorienterade perspektivet varit förhärskande och bidragit till att många människor sett testningen med ”onda ögon”.

Respondenten anser att människor har för stor tilltro till tester i arbetslivet. Vi tolkar detta uttalande med fokus på den avstannade utvecklingen kring testning. Den intensiva forskningen under 1960- och 1970-talet har mattats ut och därmed har kunskapen för testning i arbetslivet varit begränsad. Således finns det idag alltför få människor som besitter den kompetens som är nödvändig för att kunna utföra tester samt tolka testresultaten på ett korrekt sätt. Relaterat till teorin anser vi att den allmänna okunskapen kring testers ändamål och vikt, skapar en negativ inställning till nyttan av arbetspsykologisk testning i urvalssammanhang.

Vidare tyder respondentens utlåtande på att hon ej besitter de rätta kunskaperna kring arbetspsykologisk testning, för att använda sig av denna metod vid urval av arbetssökande. Respondenten påtalar att människan är en komplex individ och hennes erfarenheter och tolkningar ej kommer fram i testsammanhang. Det finns idag ingen urvalsmetod som med full säkerhet individuellt kan förutsäga hur en människa fungerar i arbetslivet. Att sätta för starkt tilltro till enskilda testutfall, tyder på en brist på kunskap inom ämnet. Ett vetenskapligt grundat arbetspsykologiskt test, som uppfyller de psykometriska krav som ställs, kan figurera som ett komplement i urvalsprocessen, till andra traditionella urvalsmetoder.

5.2 Analys och tolkning av Michael Page International

I följande delmoment avser vi att analysera och tolka respondentens syn på urvalsförfaranden, arbetspsykologiska tester samt nyttan med arbetspsykologiska tester hos Michael Page International, relaterat till uppsatsens empiriska och teoretiska referensram.

5.2.1 Urvalsförfaranden hos Michael Page International

Ett urvalsförfarande på Michael Page International inleds med att kunden lämnar över en personprofil till företaget. Saknas denna utarbetar man en profil baserat på en arbetsanalys, efter kundens önskemål. Vi ser även i detta fall att företaget inleder ett urvalsförfarande med

att fokusera på en arbetsanalys. I urvalsprocessens inledande stadium listas de kvalifikationer en kandidat bör ha för att konkurrera om den utlysta tjänsten.

Därefter sker riktad annonsering i lämpliga tidskrifter samt hemsidor. Om arbetsanalysen visar på att den sökande bör besitta några specifika kompetenskrav listas dessa i annonsen. En första grovgallring bland de sökande sker genom att utläsa kandidaternas CV och personliga brev. Här bjuds de kandidater som matchar kraven i annonseringen och vars personliga brev är intressant, in på en intervju. I ett fåtal fall kan även arbetssökande som avviker men innehar en intressant profil, ändå bjudas in på intervju. Michael Page International utför ett inledande urval enligt de fundamentala och traditionella metoderna. Det som dock är intressant att påpeka i sammanhanget är att arbetssökande som frångår den utarbetade och därmed önskvärda profilen ändå kan bjudas in på intervju. Vi ifrågasätter nyttan av den framställda arbetsanalysen då respondenten ofrånkomligen väljer att avvika från denna. Förfaringssättet strider onekligen mot den traditionella synen på arbetsanalysen i urvalsförfarandet. Samtidigt kan vi tolka respondentens tillvägagångssätt ur ett annat perspektiv; förhållningssättet gentemot arbetsanalysen öppnar en ny dimension för urval av kandidater. Väcker en arbetssökande intresse, men saknar något kriterium i sin profil, kan denne likväl erhålla möjligheten att gå vidare i urvalsförfarandet och om möjligt bli tillsatt till den aktuella tjänsten.

De kandidater som erhåller möjligheten att få komma till intervju kommer att mötas av ett semistrukturerat samtal. Intervjuns standardiserade delar består ofta av genomgång av vederbörandes CV, förfrågan om företagskultur, chefskap samt syn på organisationsstorlek. Då företagets intention är att jämföra kandidaterna med varandra och på så sätt hitta den mest lämpade för tjänsten i fråga, ifrågasätter vi, kopplat till den teoretiska anslutningen, om den semistrukturerade intervjun är den mest lämpade i sammanhanget. En strukturerad intervjuform innehar en högre prognostisk validitet och kan i högre grad användas som underlag för jämförelse av kandidaterna. Däremot har en semistrukturerad intervju fördelen att gå på djupet gällande värderingar och tankar hos aspiranten, vilket överensstämmer med respondentens pretention ifrån intervjuförfarandet.

Efter intervjugenomförandet gäller det att på basis av CV, personligt brev och respondentens intervjusvar, värdera och välja ut de lämpligaste kandidaterna. Det kvarstående antalet kandidater brukar uppgå till omkring fem personer. Dessa presenteras för kunden (arbetsgivaren). Vi anser att antalet kandidater som väljs ut för presentation är hanterbart.

Därefter följer referenstagning. Vad gäller referenser ser respondenten gärna att referenten består av vederbörandes närmaste chef. Här föreligger även en medvetenhet om att den överordnade ofta inte blir i en nuvarande position, utan i ett tidigare arbete, då det kan få ödesdigra konsekvenser för kandidaten om hon eller han inte erhåller den sökta tjänsten. Respondenten har även för vana att inte förlita sig på en källa vid referenstagande. Han tar därför kontakt med minst två fristående källor. Vidare skulle det aldrig förefalla honom att nysta själv bland potentiella referenter. Vi anser att respondenten förhåller sig väl till de oskrivna reglerna gällande referenstagning, då han med en professionell inställning är medveten om vilka fatala konsekvenser "felaktig" referenstagning kan få för den sökande.

Efter en genomförd referenstagning låter respondenten sedermera kunden träffa de utvalda aspiranterna. Kunden får hålla en sista intervju med kandidaterna och med hjälp av respondentens bedömning, avgöra vem som är mest kompetent. Vi anser att det är ett bra sätt att låta kunden möta kandidaten innan det avgörande beslutet fälls, eftersom kunden får

möjligheten att ”kontrollera” om vederbörande innehar de kriterier vilka respondenten uppgivit. Således förfogar kunden över en sista möjlighet att förvissa sig om att rätt person väljs ut till rätt plats.

5.2.2 Arbetspsykologiska tester hos Michael Page International

Michael Page International tillämpar vanligtvis inte arbetspsykologiska tester vid urval av aspiranter. Det förekommer dock på kundens begäran att företaget tillämpar testning, då i samarbete med Assessio. Detta är en service som Michael Page International kan offerera sina kunder. Testerna består främst av djupintervjuer med psykologer. Respondenten anser att det är bra att de inte själva utför tester, eftersom företagets anställda inte besitter de riktiga kunskaperna inom området.

Vi anser att Michael Page International har en professionell inställning till utförandet av arbetspsykologiska test, då företaget vänder sig till företag som besitter de rätta färdigheterna kring ämnet.

Vi vill i sammanhanget dock påtala att företaget har potential att tillämpa både begåvningsstest samt personlighetstest. Respondenten anser att testförfarandet hos Assessio kostar mycket pengar. Om företaget istället skulle använda sig utav ett testförfarande där vetenskapligt ansedda begåvningsstester och personlighetstester skulle tillämpas, antar vi, kopplat till teorin, att en säkrare bedömningsgrund torde ha möjlighet att genereras. Michael Page International rekryterar sökanden inom ekonomiområdet, i många fall högutbildade människor till högre befattningar. Eftersom det finns begåvningsstest, vilka avser att inrikta sig på denna kategori som målgrupp och vars tidsåtgång samt kostnad i sammanhanget kan ses som tämligen försumbar, anser vi det lämpligt att använda sig utav begåvningsstestning som ett komplement i urvalsprocessen. Likaså kan personlighetstestning fylla en väsentlig funktion i kontexten. Såväl vetenskapligt grundade begåvningsstest som personlighetstest anses ha en god prognostisk förmåga gällande bedömningen av den arbetssökandes möjligheter att bli framgångsrik i sitt arbete.

Arbetspsykologiska tester måste vara relaterade till de önskvärda kraven som utarbetas i en arbetsanalys. Personlighetsprofilen måste därför ligga till grund för valet av test. Företaget väljer ut kandidater baserat på CV, personligt brev, intervjuer samt referenser. Referenstagningen återspeglar en intention att få en mångsidig bild av kandidaten. På samma sätt anser vi att arbetspsykologisk testning skulle fylla en grundläggande funktion, i strävan efter att erhålla ett mer omfattande bedömningsunderlag av aspiranterna som presenteras för kunden.

5.2.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Michael Page International

Respondenten på Michael Page International har inte någon bestämd uppfattning om arbetspsykologiska tester, men tror inte på någon större nytta med dessa. Han påtalar även att tester endast fungerar under förutsättning att testpersonerna är helt ärliga i sina svar. Vidare anser respondenten att testresultaten inte kan vara avgörande för om man väljer ut en sökande eller ej. Testerna kan om möjligt endast figurera som en bekräftelse på det intervjuer, CV, personligt brev och referenser visar på.

Trots att respondenten inte har någon vidare erfarenhet av arbetspsykologiska tester, tror han personligen inte på någon större nytta genererad av denna metod. Detta tror vi kan härröra sig från den politiska strukturen som bidragit till misstron kring testning i arbetslivet.

Respondenten påtalar att testerna bygger på en förutsättning att de svarande är fullständigt ärliga i sina svar. Givetvis föreligger en risk att kandidaterna tenderar till att svara som de tror är önskvärt i sammanhanget, men denna risk måste även beaktas i traditionella urvalsmetoder. Det finns emellertid test som förhindrar överskattning av svaren hos aspiranterna – ett av de test som nämns i teorin är Gordons personlighetsinventorium. Testet eliminerar följaktligen, till viss del tillgjorda svar.

När företag söker en medarbetare utifrån en specifik profil, visar referenserna tydligare på om personen i fråga innehar denna typ av roll än ett test. Respondenten påtalar att samtal med aspiranten och dennes angivna referenter, ger en djupare och mer ärlig bild än genom tillämpning av testmetoder. Vi anser att respondenten här försöker bevisa nyttan med traditionella urvalsmetoder, men enligt teorin har referenser en lägre prognostisk validitet än både personlighetstest samt begåvningsstest. Ett personlighetstest eller ett begåvningsstest med en vetenskaplig grund, utgör således en säkrare bedömningskälla än referenstagnung i allmänhet.

Respondenten påpekar även den höga kostnaden för att genomföra arbetspsykologiska tester, det rör sig om mycket pengar som kunden sällan vill betala. Detta anser vi vara en felaktig bedömning, då de tester vi presenterar i teorin, sällan uppgår till de summor som respondenten påtalar. Företaget har som affärsstrategi att tillhandahålla de lämpligaste kandidaterna för ett arbete. Därför anser vi att det kan vara skäligt att tillämpa arbetspsykologiska tester som ett delmoment i urvalsförfarandet. Denna metod kan om möjligt bidra till att öka framgångskvoten på de utvalda aspiranterna.

5.3 Analys och tolkning av Manpower FM

I kommande avsnitt avser vi att koppla samman den presenterade teorin med det empiriska underlag vi erhållit under forskningsarbetets gång. Vi har intentionen att analysera samt tolka respondentens uttalanden angående urvalsförfaranden, arbetspsykologiska tester samt nyttan med arbetspsykologiska tester vid urvalsförfaranden hos Manpower FM.

5.3.1 Urvalsförfaranden hos Manpower FM

Manpower FM utför ingen arbetsanalys i sedvanlig mening. Däremot föreligger vissa grundkrav som alla arbetssökanden måste uppfylla. Dessa utgör en bottenplatta och består av innehavandet av giltig gymnasiekompetens, grundläggande kompetens i såväl det engelska som det svenska språket samt tidigare arbetslivserfarenhet. Vidare finns en speciell utarbetad personlighetsprofil; den sökande bör vara utåtriktad, servicevänlig samt trevlig. Grundkraven och personlighetsprofilen är utarbetade av företaget, men eftersom dessa är oförändrade för en rad skilda tjänster, genomförs inte en ny arbetsanalys inför varje urvalsprocess, i traditionell bemärkelse.

Ett urvalsförfarande inleds med riktad annonsering i tidskrifter eller urval av potentiella kandidater via företagets databas. Med hjälp av CV och de ovan listade grundkraven väljs kvalificerade kandidater ut till intervju. Vid intervjun försöker respondenten urskilja den önskvärda personlighetsprofilen. Värt att nämna i sammanhanget är att företagets arbetsanalys verkar utföras med syfte att vara ytterst övergripande. Att grundkraven för de tjänster man rekryterar sökande till är desamma, förefaller oss väl. Men vi anser emellertid att varje specifik tjänst kan kräva en ånyo utarbetad personlighetsprofil, eftersom den förmår att ändras över tiden.

Efter intervjuförfarandet följer en process, för de kandidater som kvarstår, med referenstagning och arbetspsykologiska tester. Respondenten anser att traditionella bedömningsinstrument, i form av betyg är av mindre betydelse i urvalsprocessen. Respondenten ser gärna till att samtliga arbetssökande åtminstone är godkända i alla ämnen. Kopplat till teorin har betyg inte något större prognostiskt värde i urvalssammanhang. Här fokuserar respondenten på att samtliga kandidater har giltig gymnasiekompetens och därmed godkända i kärnämnen, vilket vi anser vara ett rimligt krav.

Referenstagningen ses som en oerhört viktig process. Ingen anställs utan att referenstagning ägt rum. Minst två skilda referenser skall uppvisas. Dessa skall vara rimligt aktuella och i överordnad ställning till den sökande. Nuvarande chefer undviks, om inte kandidaten insisterar. Frågorna som ställs till referenterna är standardiserade efter en mall. Följaktligen erhåller samtliga referenter samma frågor. Respondenten anser att ärligheten och trovärdigheten i svaren ökar, med denna typ av frågemall. Enligt den teori vi presenterar har referenser en relativt låg prognosförmåga i urvalssammanhang. Det skall i sammanhanget dock påpekas att en standardiserad referenstagning i ovanstående bemärkelse är ett gott initiativ vid referenstagning. Att erhålla och utläsa referenser är inte en lätt uppgift, men genom en normerad frågemodell blir det lättare för respondenten att jämföra de primära bitarna i referenternas utsagor. Dessutom skall det påpekas att referenser är en tillämpbar metod då det gäller att bekräfta eller dementera tidigare erhållen information.

Vi kan i sammanhanget säga att respondenten på Manpower FM tillämpar ett fullständigt urvalsförfarande ur traditionell bemärkelse. En enklare arbetsanalys innehållande grundkrav och personlighetsprofil tillämpas. Därefter följer annonsering och urval på utgångspunkt i CV. De som väljs ut får komma till en intervju följt av referenstagning och arbetspsykologisk testning. Urvalsprocessen innehåller följaktligen de övergripande stegen som presenteras som traditionella urvalsmetoder kombinerat med arbetspsykologisk testning.

5.3.2 Arbetspsykologiska tester hos Manpower FM

Manpower FM tillämpar arbetspsykologiska tester på samtliga internanställda samt vid tillsättning av högre befattningar. Det test företaget använder sig utav är personlighetstestet OPQ. I frågan om utbildning och tillhandahållandet av testet, samarbetar Manpower med SHL Sverige. SHL Sverige förser företagets personal med utbildning i fråga om användandet och hanteringen av OPQ. Respondenten har genomgått en femdagarskurs, bestående av tre dagars teoretisk utbildning. Resterande tid ägnades åt att närvara vid omkring tio skilda testförfaranden utförda av erfarna och insatta rekryterare.

Vi kan här tyda att Manpower FM tillhandahåller en gedigen grund för sina medarbetare i fråga om utbildning och praktisk hantering av OPQ-testet. I samarbete med SHL Sverige utbildas testanvändarna i såväl en teoretisk som en praktisk bas gällande testhanteringen. Vi antar att den teoretiska grunden skapar ett underlag för en fundamental förståelse gällande arbetspsykologisk testning – OPQ. De praktiska inslagen syftar säkerligen till att ge användaren erfarenhet i användandet av testet. Tillsammans skapar detta förfarande ett komplett underlag för användandet och hanteringen av OPQ, samtidigt som det genererar en djupare inblick i testets roll och bidrag i urvalsförfaranden. Vi antar att företagets personlighetsprofil samt grundkrav på de anställda, ligger till grund för valet av personlighetstest. Dvs. företaget har förhoppningsvis relaterat kraven i personlighetsprofilen till testets variabler. Detta för att skapa en högre validitet för testet i urvalssammanhang.

Testet kan därmed tjäna som en kompletterande del för att syna personligheten hos kandidaterna i urvalsförfarandet.

Företaget använder sig även av en enklare version av OPQ. Testet som tillämpas mäter 14 istället för 32 klassiska variabler. Testet används enbart i fall där avsikten är att tillsätta speciella befattningar, där man exempelvis endast vill mäta servicegraden på vederbörande och andra faktorer inte är lika relevanta. Detta steg företaget tar tolkar vi som effektiviserande av urvalsprocessen, där testet skräddarsys för att bättre matcha de variabler som företaget efterlyser i kandidatens personlighet. På så sätt kan om möjligt en högre testvaliditet skapas, då irrelevanta variabler förkastas till förmån för primära och väsentliga kriterier. Samtidigt kan vi ifrågasätta testvaliditeten, då en förändring i testets helhet och därmed vetenskapliga grund har utförts och validiteten i värsta fall kan ha förändrats negativt, dvs. en form av validitetsgeneralisering kan ha ägt rum.

Vidare ser vi, relaterat till teorin, att OPQ är tillämpligt på samtliga nivåer av befattningar och tjänster samt innehar en tillfredställande prognostisk validitet. Enligt den teori vi erhållit, överensstämmer testets användningsområde med företagets reella tillämpningsområde. Med grunden i detta anser vi därför att OPQ är lämpligt för Manpower FM, då testet är lämpat för företagets yrkeskategori samt innehar en tillfredställande validitet.

En annan intressant aspekt är att samtliga arbetssökande erhåller möjligheten att uttala sig om testresultaten tillsammans med rekryteraren. Enligt Psykologförbundets etiska principer skall en person som har testats alltid ha rätt till att ta del av testets resultat. Vidare påtalar de att skriftliga utlåtanden bör undvikas och att testanvändaren istället skall använda muntlig feedback. Företagets sekretesspolicy, där Manpower sparar och arkiverar testresultaten utan att obehöriga personer får ta del av dessa, överensstämmer med Psykologförbundets riktlinjer för testhantering. Vi kan här utläsa att respondenten förhåller sig oerhört professionellt till användandet och hanteringen av arbetspsykologiska tester.

5.3.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Manpower FM

Manpower FM tillämpar personlighetstestet OPQ. Respondenten visar stor tilltro till SHL Sverige som försett henne med relativt höga siffror gällande den prognostiska validiteten. Hon anser att OPQ-testets nytta består i att erhålla en mer kompletterande bild av personen man träffar samt bidrar till att komma förbi traditionella faktorer, såsom erfarenhet, betyg och referenser. Vidare anser hon att personlighetstestet synar människan på djupet samt hjälper företaget att hitta rätt person till den utlysta tjänsten. Testet figurerar även som ett hjälpmedel för kandidaterna att "bryta isen" och diskutera den egna personligheten utifrån ett testresultat. Respondenten anser även att utbildningen i användandet och hanterandet av OPQ kan betraktas som en personalförmån.

Relaterat till teorin anser vi att OPQ har en tillfredställande prognostisk validitet och reliabilitet samt utgör ett hjälpmedel för att skapa en bättre och mer fokuserad intervju. Testet bidrar således till att erhålla en möjlighet att bortsett från de traditionella urvalsmetoderna, granska den sökande på djupet och skapa ett underlag kring en personlighetsdiskussion. Nyttan OPQ generar, är således att skapa ett mer tillförlitligt bedömningsunderlag för urval av aspiranter. Med grund i detta borde testet följaktligen alstra en ökad framgångskvot i urvalssammanhang. Dessutom kan utbildningen i OPQ obestriddligen betraktas som en personalförmån för såväl individen som företaget. Om företaget anställer en person med

utbildning inom personlighetstestning kan detta skapa stor nytta för företaget då utbildningskostnader till viss del minskas.

Respondenten påpekar att det emellertid finns svagheter i personlighetstester. Med detta menar hon att det föreligger en risk att kandidaten svarar såsom hon eller han vill att den potentiella arbetsgivaren anser vara önskvärt. Utifrån den teori vi erhållit, anser vi att denna risk till viss del kan förhindras genom de positiva aspekter som begreppet ipsativitet innehar. Med detta menar vi att kandidaten i viss mån kan förhindras dramatisera sina testsvar och det finns personlighetstest på den svenska marknaden som kan motverka föreställningstendenser.

5.4 Analys och tolkning av Onoff

I följande del blir respondentens uttalanden angående urvalsförfaranden, arbetspsykologiska tester och nyttan med arbetspsykologiska tester hos Onoff, föremål för analys och tolkning.

5.4.1 Urvalsförfaranden hos Onoff

Inledningsvis vill vi påpeka att Onoff skiljer på urvalsförfaranden beroende på om det är butiksmedarbetare eller medarbetare till huvudkontoret som skall anställas. Det första och inledande steget i ett urvalsförfarande där butiksmedarbetare eftersöks är att leta bland redan befintlig personal, dvs. internrekrytering. Om företaget inte finner medarbetare internt, går de externt. En kravprofil och annons utarbetas, som därefter utannonseras. Ett första urval sker baserat på CV och personligt brev. De faktorer företaget tittar på är om de sökande uppfyller tjänstens kravprofil.

Företaget tillämpar onekligen en arbetsanalys som grund för utarbetning av en kravprofil kopplat till den aktuella tjänsten som avses att tillsättas. Vi tolkar detta förfarande som att företaget avser att skapa en fundamental kravprofil, som skall figurera likt en inledande gallringmall för de sökande. Detta anser vi vara ett praktiskt tillvägagångssätt som kännetecknar arbetsanalysens elementära innebörd.

Vad bekommer intervjuförandet, följer det sin gång efter den inledande grovgallringen, där butikschef, butiksledare och i somliga fall endast butikschef deltar. Vi relaterar denna intervjuform till panelintervjuer. Föreliggande intervjustruktur kännetecknas av att skapa en mångfacetterad bedömningsapparat. Tanken är att intervjupersonerna efter intervjun skall träffas och tala om den arbetssökandes svar, i syfte om att komma överens om ett gemensamt utlåtande om huruvida kandidaten kan klara av arbetet i fråga. Panelintervjun har emellertid nackdelar i form av att metoden skapar en känsla av underläge för många kandidater. Detta kan leda till att de ”presterar” sämre ifrån sig än under mer lediga förhållanden. En annan riskfaktor kan vara bristen på kontinuitet i intervjuförandet. Om deltagarna i panelintervjun endast är aktiva när de skall ställa sin/sina frågor, för att sedan falla tillbaka och inta en mer passiv roll, föreligger risken att en avbruten följd i samtalet skapas. Dock anses panelintervjun som relevant och värdeskapande om den arrangeras på rätt sätt. Med detta menar vi att om rollfördelningen mellan de deltagande utfrågarna står klar och kontinuitet i samtalet kan skapas, kan informationsinsamlingen underlättas.

Därefter äger referenstagning rum, där referenserna figurerar som ett diskussionsunderlag inför en andra intervju. Referenserna utgör således ett underlag för ett slutligt samtal, innan kandidaterna väljs ut, till skillnad från en klassisk metod för att antingen bekräfta eller dementera information om den sökande.

När det gäller rekryteringen av tjänstemän till företagets huvudkontor, utarbetas även här en kravprofil gällande kandidaten. Kravprofilen inkluderas i annonsen som läggs ut i lämpliga tidskrifter. Ett inledande urval görs med utgångspunkt i inskickade CV tillhörande personliga brev. De som väljs ut får komma på en första inledande intervju. De kandidater som efter intervju kvarstår som intressanta går vidare i urvalsprocessen, där referenstagnation samt testning väntar. Respondenten anser att referenstagnation är av ytterst stor vikt vid ett urvalsförfarande. Vi anser dock att företaget lägger alldeles för stor vikt vid referenstagnation i deras urvalsförfarande. Enligt den presenterade teorin har referenser inte en särskilt hög prognostisk validitet, vilket strider mot respondentens syn på referenstagnation. Vi anser emellertid att referenser mycket väl kan vara ett kompletterande incitament i urvalsprocessen och kan likväl figurera som en bekräftande respektive dementerande metod samt utgöra ett diskussionsunderlag i kommande intervjuer, under förutsättning att referenser tas relativt tidigt i urvalsprocessen.

Betyg från skola och universitet värderas inte särskilt högt och säger endast en liten del om personen i fråga. Betyg som är aktuella och ligger nära i tiden kan i somliga fall utgöra ett diskussionsunderlag. Arbetsbetyg är dock mer intressanta. En medvetenhet föreligger om att många utfärdade arbetsbetyg har producerats efter standardiserade mallar och koder. Men det förekommer att arbetsbetygen är nyanserade och detaljerna får här utläsas mellan raderna. Vi tolkar respondentens utsaga på denna punkt, som att en medvetenhet existerar angående dessa traditionella urvalsmetoders förmåga att förutsäga framgång i arbetet. Respondenten avser främst att använda dessa som ett utfyllande underlag för vidare diskussion.

Sammanfattningsvis kan vi tyda att respondenten på Onoff använder sig utav traditionella urvalsmetoder samt arbetspsykologisk testning, för att i möjligaste mån finna rätt person till den eftersökta tjänsten.

5.4.2 Arbetspsykologiska tester hos Onoff

Onoff använder sig inte utav arbetspsykologiska tester vid urval av butiksmedarbetare. Urvalsprocessen startar med ett utarbetande av en kravprofil. Därefter sker det första urvalet utifrån CV samt personligt brev. De kandidater som betraktas som intressanta, går vidare till intervju. Efter denna intervju hålls en andra intervju med dem som kvarstår efter urvalet och referenstagnation äger rum. Vi ifrågasätter detta urvalsförfarande då testning av intressanta kandidater kan vara till stor hjälp, i syfte att skapa ett rejälare bedömningsunderlag. Ett begåvningsstest med målgruppen försäljningspersonal skulle kunna hjälpa till att skapa ett kompletterande underlag för urvalet. Vi tror dock att ett personlighetstest, relaterat till företagets utarbetade kravprofil kan hjälpa butiksledningen i deras strävan efter att tillsätta rätt person, eftersom personlighetstestet kan bidra till att den rekryteringsansvarige erhåller en mer heltäckande bild av kandidaten i fråga.

Beträffande rekrytering av tjänstemän till huvudkontoret, utför företaget personlighetstestning på de kandidater som anses vara av intresse. Det test som används är personlighetstestet P.A.T. Testet avser att mäta individens personliga egenskaper, förmågor och samspel med andra människor. Testet skickas hem till aspiranten, där hon eller han, i lugn och ro ska ta ställning till en rad påståenden. Svaren sänds till P.A.T. Management i Lund för behandling. Testsvaren skickas sedan till Onoff, som tillsammans med den testade utvärderas i form av ett personligt samtal. Alla testade kandidater erhåller möjligheten att ta del av resultatet. Testresultaten förvaras i ett låst utrymme upptill ett år och makuleras därefter. Detta

överensstämmer med Psykologförbundets riktlinjer gällande hantering av arbetspsykologiska tester.

Vi förutsätter att företaget har genomfört en bedömning gällande de önskvärda grundkrav man vill att en anställd tjänsteman på huvudkontoret skall ha i förhållande till de variabler P.A.T. mäter. Individens ges god tid, att lugn och ro, ta ställning till testets frågor och påståenden, vilket vi tror kan generera mer sanningsenliga svar än om individen under pressade förhållanden fick utföra testet. Samtidigt ser vi en baksida med detta förhållningssätt; individen har hygglig tid och kan därmed tendera till att tänka ut och frisera svaren, såsom hon eller han tror att arbetsgivaren anser vara önskvärt. Detta föranleder en minskad testvaliditet samt reliabilitet i svaren. Testsvaren översändes till P.A.T. Management, där psykologer utvärderar och sammanställer resultaten. Det förefaller onekligen ytterst fackmannamässigt, likaså påvisar P.A.T. Management en hög prognostisk validitet gällande testet. Andra källor hävdar emellertid att testets psykometriska redogörelse är bristfällig, vilket leder till att validiteten inte går att säkerställa.

Respondenten har genomgått en tvådagars kurs i P.A.T. för att kunna använda sig utav testet, dock utan någon specifik uppföljning från testleverantören. En kontinuerlig uppföljning av testanvändningen kan vara gynnsamt för att aktualisera och bekräfta kunskaperna kring P.A.T.

5.4.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Onoff

Onoff använder sig utav personlighetstestet P.A.T. vid nyanställning till samtliga tjänster på huvudkontoret. Respondenten förutsätter att testet innehar en hög validitet eftersom det är psykologiskt grundat, samt att psykologer på P.A.T. Management utvärderar testresultaten. Hon anser att testresultaten stämmer överens med den verkliga personligheten hos kandidaten i över 85 procent av fallen. Hon är dock medveten att felvärden alltid kan uppkomma. Testresultaten kan i somliga fall utgöra en avgörande funktion. Om en dålig emotion bekräftas av testresultatet kan kandidaten pga. detta sällas bort och vice versa. Om känslan under intervjuerna inte stämmer överens med testutfallet, kan respondenten bortse ifrån testresultatet. Således anser hon att testet är ett kompletterande incitament i intervjuförloppet.

Respondenten anser att P.A.T. testet påvisar den verkliga personligheten hos kandidaten i den överväldigande merparten av testfallen. Detta tyder på att hon anser att testet har en mycket god validitet, trots att teorin pekar på att den psykometriska redogörelsen för testet inte anses vara tillräcklig. Vi kan även uttyda att respondenten inte förlitar sig på testresultaten till fullo, vid urval av arbetssökande. Hon är medveten om att felvärden kan uppkomma och ser följaktligen testet som ett bra komplement i urvalsförfarandet, i strävan efter att välja ut den mest lämpade personen för arbetet i fråga.

Intervjupersonen påpekar att det förekommer att tester används utan utbildning och tas därmed inte på allvar. Hon anser att det är skrämmande att folk som inte har den rätta kunskapen utför test. Refererande till teorin har den politiska strukturen i Sverige onekligen bidragit till att få människor har utbildats inom arbetspsykologin, vilket har föranlett att det skapats en skepsis och okunskap kring ämnet. Konsekvenserna har varit svåra för området, då det skapats testanvändning utan rätt utbildning inom ämnet. Således har en myt uppkommit – där testning inom arbetslivet ej tas på allvar. Givetvis kan man ifrågasätta nyttan med arbetspsykologiska tester om personer med felaktiga kunskaper bedriver testförloppet. Här

anser vi att respondentens åsikt om ett professionellt förhållningssätt till arbetspsykologisk testning är ett måste för att generera nytta i urvalsförfaranden.

5.5 Analys och tolkning av Rikspolisstyrelsen

I kommande avsnitt avser vi att förbinda teorin med det empiriska underlag vi erhållit under forskningsarbetets gång. Vi har avsikten att analysera samt tolka respondentens uttalanden angående urvalsförfaranden, arbetspsykologiska tester samt nyttan med arbetspsykologiska tester vid urvalsförfaranden hos Rikspolisstyrelsen.

5.5.1 Urvalsförfaranden hos Rikspolisstyrelsen

Rikspolisstyrelsen behandlar omkring 11 000 ansökningar till Polishögskolan årligen. Det handlar ytterst om en resursfråga, beslutat av politikerna, hur många sökande som skall tas in på Polishögskolan. Det första steget i urvalsförfarandet är att kandidaterna granskas övergripande, med fokus på grundläggande behörighet för polisyrket i fråga. De kandidater som uppfyller behörighetskraven kallas till ett svenskprov. Provet åtföljs av ett kort inledande samtal med samtliga kandidater. Det inledande urvalet fullföljs med en grundlig behörighetsöversikt av samtliga sökande. Vi anser att Rikspolisstyrelsens behörighetskrav för polisutbildningen grundar sig i en arbetsanalys, där det framkommit vilka anspråk som kan ställas på de sökande, för att de skall klara av polisyrket.

Nästa steg i urvalsprocessen baserar sig på kandidatens personliga brev, svenskprovsresultat samt övriga pappersmeriter. Stor vikt läggs vid det personliga brevet. Relaterat till den presenterade teorin, anser vi att det personliga brevet inte avspeglar en tillförlitlig urvalsmetod, då kandidaten ofta tenderar till att "snygga till" de uppgifter som lämnas. Detta för att framstå i god dager och fånga arbetsgivarens intresse samt uppmärksamhet, vilket leder till en lägre trovärdighet kring denna urvalsmetod. Vi vill dock påpeka att självbiografiska data (personligt brev samt övriga pappersmeriter) har en acceptabel prognostisk validitet i urvalssammanhang. Då det föreligger en situation där tusentals kandidater skall granskas och fåtalet väljas ut, anser vi att metoden kan tillämpas i sammanhanget.

Urvalsförfarandets följande steg är att omkring 1 000 kandidater väljs ut och går därmed vidare till en tvådagars testning på Pliktverket. Kandidaterna får genomgå fysiska tester, utföra ett begåvningsstest, skriva en uppsats, samtala med behörig psykolog, gå igenom en läkarundersökning och ha ett avslutningssamtal med en polis. Resultaten summeras och utvärderas. Såväl testresultat som intervjuer utgör en avgörande betydelse för urvalet av kandidater. Omkring 600 av de kvarstående 1 000 sökande går vidare till nästa steg, bestående av en slutintervju – förrättad av en kvinnlig och en manlig polis. Intervjun åtföljs av en sista sammanställning och urval av kandidaterna. Omkring 400 personer kvarstår efter den slutgiltiga selektionen. De sökande går efter kontroll och godkännande av antagningsnämnden vidare till utbildningen vid Polishögskolan.

Vi utläser här att urvalsförfarandet består av ett flertal metoder, såväl klassiska urvalsmetoder som testning. Det förefaller onekligen som om den gedigna urvalsprocessen syftar till att fånga upp information om kandidaterna från olika perspektiv, för att erhålla ett brett och djupt bedömningsunderlag för urvalsprocessen. Begåvningsstestet är utvecklat av behöriga psykologer och har refererande till den teoretiska referensramen, ett mycket gott prognostiskt värde. Kandidaterna får vidare genomgå skilda intervjuer – enskilda samtal med behöriga psykologer, enskilda samtal med poliser samt en panelintervju med en kvinnlig och manlig polis. Detta intervjuförfarande, bör ge en helhetsbild av kandidaten, då skilda former av

intervjuer genomförs, ledda av skilda källor. Antagningsnämnden genomför en sista granskning, vilket tyder på att Rikspolisstyrelsen förhåller sig oerhört välplanerat och professionellt till urvalsprocessen.

Gällande referenstagning genomförs detta ytterst sparsamt. Referenser tas endast i specifika fall, där det uppstår frågetecken kring respondenten. Referenser har teoretiskt sett visat sig ha en tämligen låg prognostisk validitet. Samtidigt kan referenser utgöra en god grund för att förbättra det redan existerande bedömningsunderlaget. Vi tolkar Rikspolisstyrelsens förhållningssätt till referenser som en möjlighet att i somliga fall ha tillfället att förbättra ett osäkert bedömningsunderlag med referenstagande.

5.5.2 Arbetspsykologiska tester hos Rikspolisstyrelsen

Rikspolisstyrelsen tillämpar arbetspsykologiska test, i form av ett begåvningstest. Testet är utformat av psykologer vid Pliktverket och avser att mäta verbal, logisk samt spatial förmåga. Rikspolisstyrelsen har i samarbete med Pliktverkets psykologer utformat ett särskilt begåvningstest, speciellt inriktat för polisyrket. Detta med anledning av att tidigare test som används varit diskriminerande för kvinnor, pga. dess tekniska aspekter. Kandidaterna får därefter träffa behöriga psykologer på pliktverket för samtal.

Enligt den teoretiska referensramen förefaller begåvningstest som en av de metoder som innehar absolut högst prognostisk validitet i urvalssammanhang. Vi antar att Rikspolisstyrelsen samarbetar med Pliktverket i fråga om urval och rekrytering, därför att Pliktverket är en institution med lång erfarenhet av att selektera ut och placera individer inför allmänna militärtjänstgöringen. Urvalsförfarandet till Polishögskolan innehar tämligen stora likheter med urvalsprocessen till den allmänna militärtjänstgöringen. Med grund i detta bedömer vi, utifrån den vidsträckta kunskap Pliktverket innehar inom området att testningsproceduren vilar på en professionell grund. Därför antar vi att begåvningstestets prognostiska validitet samt reliabilitet uppvisar höga siffror samt att testet uppfyller de psykometriska krav som ställs på ett relevant arbetspsykologiskt test.

Vi finner att begåvningstestning av sökande till polisutbildningen är lämplig, eftersom testet förmodligen skapar en djupare insikt om den enskilde individens förmågor samt utgör en del i samtalet med Pliktverkets psykologer, vilket förefaller som ett komplement till hela urvalsförfarandet. Vidare skapar begåvningstestningen ett underlag för att välja ut rätt personer till den svenska poliskåren, som har till uppgift att tjäna det svenska samhället, vilket vi anser vara en högvärdig men ansvarsfull position.

Vad bekommer de etiska principerna ges samtliga kandidater möjligheten till muntlig feedback på testresultaten. Testresultaten och psykologintervjuerna sparas i enlighet med patientjournallagen i tre år, därefter makuleras dessa. Således följer Rikspolisstyrelsen, refererande till teorin, de etiska riktlinjerna som anses vara av väsentlig betydelse.

5.5.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Rikspolisstyrelsen

Respondenten på Rikspolisstyrelsen anser att testerna främst avser att hitta lämpliga kandidater till polisyrket, inte att gradera individer efter en skala. Rikspolisstyrelsens ambition är att ha metoder för att finna de som man inte vill ta in på Polishögskolan. Testerna figurerar som ett grundläggande komplement i urvalsprocessen.

Refererande till den teoretiska referensramen anser vi att Taylor-Russell tabellen går att tillämpa i analysen av ovanstående stycke. Det elementära är att respondenten avser att finna lämpliga individer för polisyrket i fråga och inte klassificera kandidaterna efter bästa resultat. De fyra grupperna inom TR-tabellen utgörs av människor som inte rangordnats internt inom varje grupp, utan delats in med hjälp av kriterievariabler samt prognosvariabler. Rikspolisstyrelsens mål är således att finna de kandidater som inte anses vara lämpliga för polisyrket, dvs. kartlägga B-gruppen och C-gruppen. Detta leder till att antalet individer som inte kommer att utföra ett bra arbete minimeras. Följaktligen utgör de arbetspsykologiska tester som Pliktverket utför, ett komplement i urvalsförfarandet, med målet att finna de individer inom A-gruppen som kommer att bli framgångsrika i sitt arbete och därigenom öka framgångskvoten.

Respondenten anser att nyttan av testerna överväger kostnaderna för att genomföra dessa. Testningen visar även på ett socialt samspel individer emellan och åskådliggör hur kandidaten kommer att klara sig i sitt framtida yrke. Sammanfattningsvis ser respondenten inga incitament till att folk inte är framgångsrika i sitt arbete efter urvalsprocessen.

Vi kan här uttyda att testförfarandet även belyser en sekundär faktor – hur kandidaternas sociala samspel ter sig. Eftersom polisyrket ofrånkomligen har inslag av sociala element, bidrar testerna till att åskådliggöra denna bit. Framgångskvoten bland de utvalda kandidaterna är obestridligen tillfredställande enligt respondentens uppfattning. Hon uttrycker även testernas fundamentala betydelse i urvalsprocessen samt påpekar att nyttan av testerna överväger kostnaderna i urvalsförfarandet.

5.6 Analys och tolkning av Tetra Pak Sverige AB

I följande avsnitt avser vi att analysera och tolka respondentens syn på urvalsförfaranden, arbetspsykologiska tester samt nyttan med arbetspsykologiska tester hos Tetra Pak Sverige AB, relaterat till uppsatsens empiriska och teoretiska referensram.

5.6.1 Urvalsförfaranden hos Tetra Pak Sverige AB

På Tetra Pak Sverige AB påbörjar ett urvalsförfarande genom att erhålla en klar uppfattning om positionen som skall tillsättas. Avser företaget att utföra en ersättningsanställning där tjänstens krav är kända samt kvarstår, blir det enklare att tydliggöra kraven. I annat fall utarbetas en kravprofil och kvalifikationsbedömning innehållande kriterier för tjänsten i fråga. I detta inledande stadium kan vi uttyda att företaget tillämpar en arbetsanalys i strävan efter att framställa en önskvärd profil för tjänsten.

Företaget har haft sedvanan att annonsera ut befattningar i tidskrifter. Här har emellertid ett paradigmskifte ägt rum. Traditionell annonsering är mycket kostsam och man har av den orsaken funnit andra former för annonsering och använder sig numera huvudsakligen av Internet. Tetra Pak har infört en interaktiv tjänst kallat ”Recruitsoft” – ett program bestående av lösningar där den sökande får fylla i ”knowledge and skills” dvs. krav på ”hårda ämnen”, såsom utbildning. Tjänsten tillhandahåller även ett självskattningsformulär som avser att mäta ”attitude and behavior” dvs. personliga färdigheter. Det interaktiva systemet skall genom grovgallring hjälpa företagets HR-funktion i deras arbete. Beträffande annonsering är det numera vanligt förekommande att företag annonserar ut tjänster på Internet. Det som dock i sammanhanget kan betraktas som en mindre ”revolution” är företagets interaktiva gallringslösning. Vid första anblicken kan systemet betraktas som ett effektivt hjälpmedel för

HR-funktionen i deras arbete med urval av kandidater. Det vi i sammanhanget ifrågasätter är systemets förmåga att urskilja vilka kandidater som är lämpliga att gå vidare i urvalsprocessen. Vi förmodar att det kan föreligga en risk att systemet kommer att sälla bort kandidater som inte uppfyller de i förväg inprogrammerade kraven, men som skulle visa sig vara framgångsrika för tjänsten i fråga. Dvs. kandidater som i ett senare skede av selektionen, skulle visa sig vara lämpade för arbetet, avvisas felaktigt i ett förtidigt skede.

Därefter följer ett urval, där personalfunktionen väljer ut sökande på basis av deras pappersmeriter. Efter detta steg kvarstår det en skara på omkring tio personer – vilket anses vara hanterbart. De utvalda kallas till en inledande intervju, där de sökande får presentera sig själva och erhålla en inblick i företaget. Intervjun skapar ett underlag för personalfunktionen, då ett beslut om vilka kandidater som anses vara mest intressanta, måste tas. De som väljs ut, omkring fem personer, får genomgå en djupintervju som hålls av en ”stab” – utgjord av medarbetare på Tetra Pak. Vederbörande testas jämväl med Predictive Index. Två intervjuer genomförs. Den första i syfte att erhålla en första inblick i kandidatens profil. De sökande som kvarstår som intressanta möts av ett flertal personer i en panelintervju, med syfte att komma i besittning av en bredare och mer nyanserad bild av kandidaten. Som vi tidigare påtalat finns vissa farhågor med panelintervjuformen; bristen på kontinuitet och överhängande samt prestationsnedsättande nervositet hos kandidaten. Om dessa hinder emellertid övervinns har panelintervjun en god prognostisk förmåga och de två intervjuerna tillsammans med PI-testet, bidrar till en god överblick i kandidatens förutsättningar för den aktuella tjänsten.

Referenstagning tas först med i bilden då ett intresse för individen föreligger. Respondenten anser att referenstagning är en självklarhet i urvalsprocessen och ser gärna att referenten utgörs av en person i överordnad ställning. Sökande till kontorstjänster kan även få genomgå ett egenutvecklat stresstest. De kandidater som söker en chefstjänst, kan i vissa exceptionella fall genomföra ett Primatest.

Vi kan utläsa att Tetra Pak använder sig av såväl traditionella urvalsmetoder som arbetspsykologiska tester. Vi tolkar det som att företaget syftar till att erhålla en god bild av kandidaternas förutsättningar att klara av arbetet i fråga. För de högre befattningarna används även kompletterande testning i syfte att skapa en mer mångfasetterad föreställning av de sökande. Referenstagning används med intention att förbättra det befintliga bedömningsunderlaget.

5.6.2 Arbetspsykologiska tester hos Tetra Pak Sverige AB

Tetra Pak Sverige AB tillämpar arbetspsykologiska tester vid urvalsförfaranden. De tester företaget använder sig av vid nyrekrytering är: Predictive Index, ett egenutvecklat stresstest samt Prisma.

Predictive Index är ett attitydtest där testpersonen får ta ställning till ett antal ord i förhållande till dennes personlighet. Testet är ingen rak översättning från engelskan, utan är anpassat till det svenska språket. Detta tolkar vi som att någon validitetsgeneralisering ej åberopas, vilket i viss mån kan stärka testets validitet och reliabilitet. Tetra Pak ombesörjer hela testförfarandet och testanvändarna har fått genomgå en utbildning på en vecka. Dessutom går testanvändarna kontinuerligt på tillämpnings- samt fördjupningskurser. Företaget använder testet i samtliga urvalsförfaranden och refererar till teorin är testet lämpat för alla nivåer och befattningar.

Predictive Index har en hög validitet, men det föreligger dock tvivel gällande den bakomliggande forskningen kring testet, eftersom upphovsmännen hänvisar till en opublicerad studie vid ett av de mest ansedda universiteten i världen. Testet går snabbt att genomföra och figurerar huvudsakligen som ett diskussionsunderlag vid intervjuer. Därför anser vi att det i sammanhanget är rimligt att hela testförfarandet sker hos företaget. Att test användarna kontinuerligt får genomgå uppföljningskurser ger möjligheten till att ständigt aktualisera testprocessen och tyder på en fackmannamässig syn på användningen av arbetspsykologiska tester.

Stresstestet tillämpas på flertalet av de sökande till kontorstjänster. Testet har för avsikt att visa på den sökandes förmåga att tänka logiskt och förmågan att kommunicera i en ovan situation. Stresstestet är framtaget internt och används endast inom Tetra Pak i Sverige. Vi anser att testets struktur går att relatera till ett par av Thurstones sju begåvningsfaktorer, bland annat logiskt tänkande och verbal rörlighet. Således kan vi urskilja att testet ytligt sett påminner om de begåvningsstest vi behandlat i den teoretiska referensramen. Begåvningsstest förankrade i en vetenskaplig grund, visar sig ha en tillfredställande prognostisk validitet. Tetra Paks egenutvecklade stresstest har emellertid ej fastställda psykometriska data och därför innehåller testet ingen vetenskaplig grund. Vi betraktar därför inte stresstestet som ett arbetspsykologiskt test.

Prismatestet används sällan vid nyrekrytering, då testet är mångfacetterat samt krävande för såväl den sökande som testhanteraren. Relaterat till teorin utläser vi att testets målgrupp utgörs av personer i chefsställning. Prisma begränsar sig följaktligen till personer i hög befattning. När det gäller de psykometriska kraven, har vi inte funnit någon vetenskaplig forskning som påvisar testets validitet. I det teoretiska avsnittet kring Prisma, pekar vi på att testet utgår från en rad skilda teorier grundade av kända namn som exempelvis Jung. Vi vill dock påpeka att informationen delvis är hämtad från testleverantörens hemsida och utgör således ingen vetenskaplig grund för att påvisa att testet uppfyller de psykometriska krav som är rimliga att ställa på arbetspsykologiska tester i sammanhanget. Inte heller anser vi att ett vetenskaplig underlag för testets prognosförmåga kan konstateras genom att referera till kända namn inom arbetspsykologin.

Tetra Pak makulerar de testresultat där personen i fråga inte blev anställd. Kandidater som erhållit anställning på företaget, får sina testresultat arkiverade. Tillgången till dessa akter är strikt begränsad till behöriga personer. Testresultaten sparas under hela anställningstiden och omintetgörs först tio år efter det att en person lämnat företaget, i enlighet med personuppgiftslagen där redovisningsskyldighet råder i tio år. Vi anser i sammanhanget att företaget följer de riktlinjer beträffande de etiska principerna kring testning i arbetslivet.

5.6.3 Arbetspsykologiska testers nytta hos Tetra Pak Sverige AB

Respondenten anser att personlighetstestet Predictive Index fungerar som ett ”entrékort” till en dimension att tala om. Följaktligen kan PI-testet bidra till ett djupare samtal om personligheten. Respondenten ser testet som ett intervjuhjälpmedel, där han erhåller en profil av den testade. Han anser att nyttan som PI-testet genererar, överväger kostnaderna, detta pga. testets smidighet, enkelhet, potential att stimulera ett intervjuförlopp samt förmåga att ge feedback till den intervjuade vid ett och samma tillfälle.

Enligt teorin är det tänkt att PI-testet skall figurera som diskussionsunderlag. Respondenten anser likväl att testet tjänar som ett intervjuhjälpmedel och bidrar till ett mer omfattande

underlag om kandidatens personlighet. Testets prognostiska validitet är tillfredställande då korrelationsmått är beräknade utifrån testresultatet och senare arbetsprestationer. Följaktligen framträder testet som ett komplement till intervjuförfarandet och skapar ett omfattningsrikare bedömningsunderlag av kandidaterna samt genererar en nytta som överväger kostnaderna i sammanhanget.

Vad gäller företagets egenutvecklade stresstest, anser respondenten att testet genererar ett underlag vad gäller testpersonens förmåga att tänka logiskt samt att kommunicera i en ovan situation. Utöver detta påpekar respondenten att testet skapar en djupare insikt om den sökandes personliga egenskaper och fungerar därmed som ett komplement till intervjuerna. Stresstestet ger förhoppningsvis ett bredare bedömningsunderlag av kandidaterna, men eftersom testet saknar en redogörelse för de psykometriska kraven kan vi i sammanhanget inte förorda testet som ett arbetspsykologiskt test.

Respondenten anser att Primatestet är för ”tungt” för löpande rekrytering. Han påpekar att den genererade nyttan av Primatestet sällan uppväger kostnaderna och tiden att utföra, utvärdera samt återkoppla testresultatet till användaren. Testet används därför huvudsakligen vid befordran och utveckling av befintlig personal. Teorin påvisar att testet är komplext och lämpar sig huvudsakligen för nuvarande personal, eftersom Prisma mäter prioriteringar samt värderingar i den nuvarande arbetssituationen. Prisma verkar sålunda vara mest lämpat för befordran och på så sätt generera nytta för detta ändamål.

6. Slutsatser

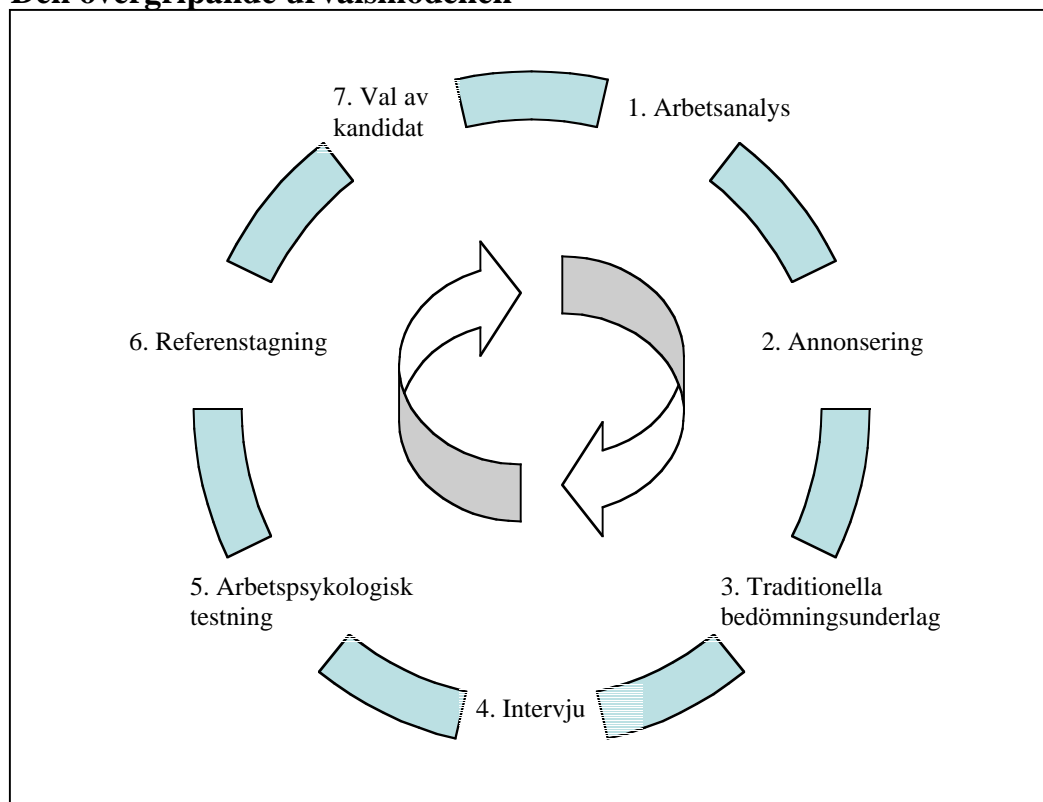
Föreliggande avsnitt ämnar summera den forskning vi bedrivit i förhållande till den teoretiska referensramen, det empiriska avsnittet samt analysdelen och därur dra relevanta slutsatser med intentionen att besvara forskningsarbetets problemformulering och syfte. Vi anser att faktumet att samtliga respondenter valt att bli publicerade och inte inta en anonym karaktär, har lett till att styrka arbetets trovärdighet.

Vi har valt att strukturera slutsatsen, enligt en disposition som avser att spegla vår vetenskapliga ansats och metod i forskningsarbetet och till följd därav, återge en holistisk syn på fenomenet; arbetspsykologisk testning. Med grund i detta skildrar vi inledningsvis urvalsprocessens gång, för att sedermera fokusera på nyttan med arbetspsykologiska tester.

6.1 Urvalsprocessens fortlöpande vid nyrekrytering

Följande stycke syftar till att återge en övergripande bild av urvalsprocessens fortlöpande vid nyrekrytering av kandidater. Vi har delat upp förloppet i sju skilda men sammanhängande processer.

Den övergripande urvalsmodellen



Figur 8. Figuren visar på vilka steg en allomfattande urvalsprocess innefattar. (Egenkonstruerad figur.)

1. Samtliga respondenter uttryckte att de inledningsvis använder sig av någon form av arbetsanalys i syfte att kartlägga vilka kvalifikationer tjänsten i fråga kräver av den sökande. Företagen och organisationerna utarbetade endast en kravprofil innehållande akademiska

meriter och kunskaper eller en personlighetsprofil bestående av personlighetsmässiga förutsättningar, eller bådadera.

2. I förhållande till arbetsanalysen utarbetades en profil med önskvärda kvalifikationer och specifika kompetenskrav, som sedermera annonserades ut i lämpliga tidskrifter och/eller Internetsidor.

3. De inkomna svaren innehöll CV, personligt brev och ibland även andra meriter såsom arbetsbetyg, studieresultat och referenser, vilka utgör det traditionella bedömningsunderlaget i urvalsprocessens inledande skede.

4. Därefter kallades de sökande som bedömdes som intressanta till en inledande intervju. Intervjun kunde ske i strukturerad, ostrukturerad eller semistrukturerad form, enskilt med kandidaten eller med hjälp av panelintervjuer och utgjorde en grundläggande pelare för bedömningen av den sökande. Ibland hölls flera intervjuer med kandidaterna, med intentionen att erhålla en mer ”täckande” bild av vederbörande.

5. I de fall där arbetspsykologisk testning tillämpades, skedde ett testförfarande med kandidaten. Testresultatet genererade ett större bedömningsunderlag och skapade i vissa fall en ny infallsvinkel att tala om, med den sökande. Merparten av de respondenter som använde sig utav arbetspsykologiska test tillämpade personlighetstest. Endast Rikspolisstyrelsen använde sig frekvent av begåvningsstest i urvalsförfarandet.

6. Samtliga respondenter använde sig av referenstagnig. Detta moment hade skilda platser i urvalsprocessen hos de olika respondenterna, men ägde vanligtvis rum i slutet av urvalsförfarandet. En del lade en oerhört stor vikt vid detta bedömningsunderlag, andra var medvetna om de komplikationer som ofta föreligger vid referenstagnig. Sammanfattningsvis erhöll vi uppfattningen att referenstagningen ägde rum som ett redskap att klargöra vissa frågetecken kring de sökande.

7. Utifrån dessa delmoment valdes sedan kandidater som ansågs vara högaktuella för tjänsten i fråga ut.

Vi har valt att konstruera en figur med avsikt att beskriva samt förtydliga den förståelse för urvalsprocessens skeende vi uppburit under forskningsarbetets fortlöpande gång. Figuren grundar sig i de ovan beskrivna delmomenten i urvalsförfarandet. Vi är medvetna om att denna modell inte är tillfullo representativ för samtliga respondenter, men modellen speglar en av oss sammanfattande bild av den tolkning vi erhållit i analysavsnittet. Vidare skapar modellen en redogörelse av oss samt möjlighet för läsaren att få en djupare insikt i vilken betydelse arbetspsykologiska tester kan ha vid en sedvanlig urvalsprocess. Modellen figurerar således som en grundpelare i strävan efter att öka förståelsen för nyttan av arbetspsykologiska tester.

6.2 Arbetspsykologisk testning

Under forskningsarbetets gång har vi dragit slutsatsen att den politiska maktstrukturen i Sverige, har spelat en stor roll för arbetspsykologins utveckling. Studentrevolten 1968 visade på att det socialistiska Sverige inte skulle tolerera ett öppet klassamhälle. Arbetspsykologiska test sågs som kapitalismens onda redskap att gradera och selektera ut individer för att skapa en elit i företag och organisationer. På 1970-talet tackade en enhetlig svensk psykologkår

”nej” till användandet av tester i arbetslivet. Detta ledde i sin tur till att ämnet arbetspsykologi mattades av under en lång period och att i princip all utveckling av tester avstannade under en lång tid. Under denna epok bildades en allmän skepsis kring ämnet och ytterst få människor utbildades inom området. Kontentan är att det idag finns alldeles för få människor som besitter de färdigheter som krävs för att kunna genomföra arbetspsykologiska test.

Jantelagen hämmar testutvecklingen

Den svenska ”Jantelagen” tror vi obestriddligen har figurerat som ett hinder för den fortsatta utvecklingen av arbetspsykologin. Vi anser att lagen står i direkt förbindelse med den politiska strukturen och symboliserar den svenska ”medelmåttan” – där ingen skall sticka ut eller vara bättre än någon annan. Dessvärre förmodar vi att ”Jantelagen” efterlevs än idag i somliga fall och uppträder hämmande för testning i arbetslivet.

En för liten psykologkår förfogar över den kunskap som krävs för genomförandet av tester

Utifrån ovanstående resonemang anser vi att det vore ett fatalt misstag att endast låta psykologer genomföra arbetspsykologiska tester, där det finns en eventualitet för människor med utbildning inom området att genomföra och utvärdera vetenskapligt grundade tester. Med det menar vi att det idag, som ett resultat av de politiska konsekvenser arbetspsykologisk testning uppburit, finns en alldeles för liten psykologkår som besitter den utbildning som krävs för genomförandet av tester. Många begåvnings- och personlighetstester på den svenska marknaden är onekligen anpassade för att människor som får genomgå en utbildning i testhanteringen samt en kontinuerlig uppföljning, skall klara av ett testförfarande samt uppnå tillförlitliga resultat. I de fall där en behörig psykolog bör utvärdera testresultaten, skall detta ske.

Etik – ett måste i jakten att återskapa förtroende för arbetspsykologiska tester

I vår empiriska studie har det framkommit att det förekommer en viss skepsis mot arbetspsykologisk testning. Vi menar att denna misstro mot tester som urvalsinstrument, går att härleda till det allmänna tvivel som finns kring ämnet. De respondenter som varit negativa har förmodligen präglats av skepticismen inom området. Vi menar därför att det är oerhört essentiellt att de etiska principerna kring testhanterandet följs, för att bygga upp och återskapa ett förtroende i allmänhetens ögon för arbetspsykologin.

Personlighetstestning är sedvanligare än begåvningsstestning

De intervjupersoner som använde sig utav arbetspsykologiska tester nyttjade huvudsakligen personlighetstester. Begåvningsstestning brukades endast i ett fall. Användandet av personlighetstester är nog mer ”acceptabelt”, då begåvningsstester tenderar att i större utsträckning, gradera individer efter en skala, vilket kan ses med ”onda ögon” som ”fult”. De respondenter som använde arbetspsykologiska tester såg enligt vår mening, testerna som ett oönskat instrument att öka träffsäkerheten vid ett urvalsförfarande.

6.3 Nyttan med arbetspsykologisk testning

Arbetspsykologisk testning tillämpas först när intresse för individen är förhållandevis stort. Arbetspsykologiska tester kostar givetvis pengar, men den insyn vi erhållit i ämnet, påtalar att kostnaderna för vetenskapligt grundade test nästan alltid uppvägs av den av testerna genererade nyttan. Nyttan i sammanhanget är ett begrepp som inte är påtagligt, men som utgör en oerhört relevant variabel för alla vinstdrivande företag och organisationer. Vi ser nyttan som en *förbättring* med avseende på effektivitet och produktivitet, av hur urvalsmetoder med tillfredställande prognostisk validitet, bidrar till en ökad kvalitet hos de utvalda.

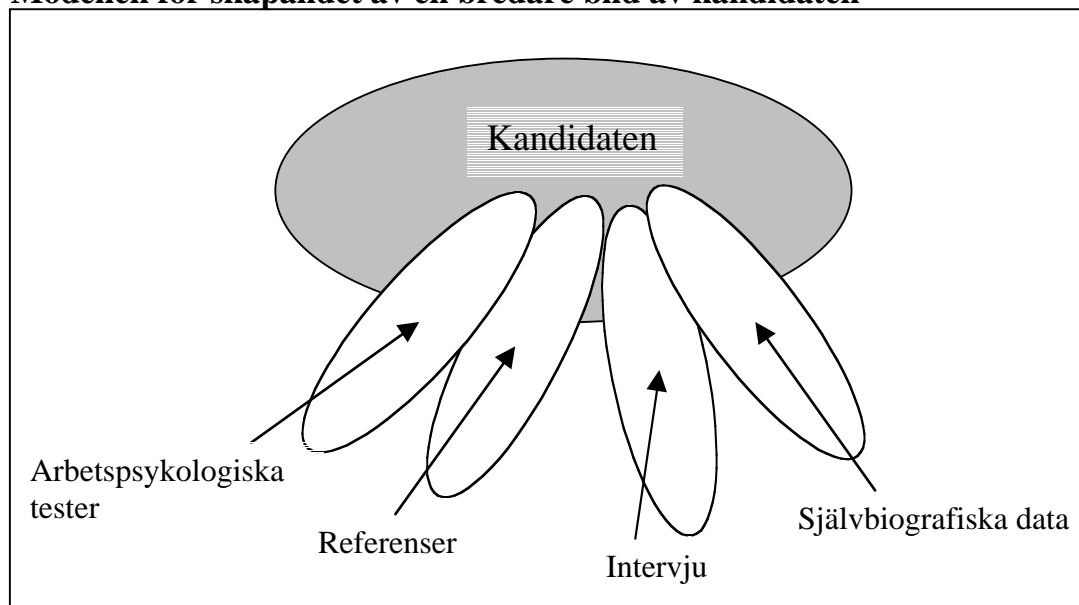
Öka nyttan genom att öka validiteten på testerna

Vi har i sammanhanget erhållit synen att det enklaste sättet att öka nyttan vid ett urvalsförfarande inbegripande arbetspsykologisk testning, är att öka validiteten på testet. En validitetsökning relaterar vi till en grundligt utarbetad arbetsanalys, där en kravprofil skapas. Utifrån denna profil bör arbetsgivaren välja ett begåvnings- eller personlighetstest som går att tillämpa i förhållande till den framställda profilen. En höjning av validiteten bidrar således till att minska gruppen felaktigt anställda och samtidigt relativt öka de individer som förutspås framgång i arbetet, vilket leder till en ökad framgångskvot och därmed en förhöjd nytta för företaget. Enligt TR-tabellen (bilaga 2) leder en validitetshöjning alltid till en större framgångskvot bland de utvalda.

Fulländade metoder förekommer inte

Vi har erhållit förståelsen för att det inte finns några fulländade metoder med en exakt träffsäkerhet vid personalurval. Med tanke på detta finns det emellertid tillvägagångssätt där intentionen är att uppnå ett säkrare bedömningsunderlag vid urval av kandidater. De traditionella urvalsmetoderna kompletteras då med arbetspsykologiska tester. Det finns inga förfaringssätt som enskilt kan förutsäga framgång i arbetet, därför använder sig samtliga respondenter av kombinationer av skilda metoder i hopp om att öka träffsäkerheten vid urval. Arbetspsykologiska tester kan följaktligen hjälpa till att finna "rätt" person till rätt plats samtidigt som testerna kan bidra till att finna de individer som inte är önskvärda.

Modellen för skapandet av en bredare bild av kandidaten



Figur 9. Figuren åskådliggör hur skilda urvalsmetoder gemensamt belyser olika delar av kandidaten. Arbetspsykologiska tester bidrar till att skapa ett större bedömningsunderlag av kandidaten. (Egenkonstruerad figur.)

Arbetspsykologisk testning – ett komplement till traditionella urvalsmetoder

Vi anser att arbetspsykologisk testning fyller sin sanna funktion som ett komplement till traditionella urvalsmetoder i urvalsförfarandet, vilket vi åskådliggör i ovanstående figur. Testerna kan i somliga fall användas som intervjuhjälpmedel, där testet figurerar som ett underlag samt öppning till en ny dimension att tala om. Vidare kan arbetspsykologiska tester utgöra ett ömsesidigt bekräftande underlag tillsammans med andra urvalsmetoder som påvisar likvärdiga resultat om kandidaten. Dessutom tror vi att tester kan bidra till att skapa synergieffekter i urvalsförfarandet. Ömsesidigt bekräftande och överlappande metoder kan

tendera till att framställa ett säkrare bedömningsunderlag av den arbetssökande, i jämförelse med enskilt nyttjade förfaringssätt.

Tester genererar ett större bedömningsunderlag och ökar träffsäkerheten vid urval

Vi inledde förestående forskningsarbete med en förförståelse för ämnet – arbetspsykologisk testning – baserad till största delen på innehållet i kurserna ”Human Resource Management” och ”Personalekonomi och Intellektuellt Kapital”, vilka vi studerat vid Stockholms universitet. I och med forskningsarbetets färdigställande anser vi att vår förförståelse utvecklats till att övergå till att vara en förståelse för ämnet i fråga.

Det finns med all säkerhet människor som vill kritisera föreliggande forskningsarbete, med ståndpunkten att vi inte talar om nyttan av arbetspsykologiska tester i ekonomiska termer. Vi har åskådliggjort nyttan som en företeelse vars huvudsyfte består av att skapa en *förbättring* för företagen i form av att finna rätt person till rätt plats. Arbetets styrka ligger därför i att beskriva, kartlägga och öka förståelsen för arbetspsykologiska tester som ett instrument i urvalsprocesser med intentionen att skapa värde för organisationerna.

Följaktligen har vi beskrivit och kartlagt urvalsprocessen för att öka förståelsen för nyttan med arbetspsykologiska tester som ett kompletterande incitament vid personalurval, med intentionen samt förmågan att generera ett större bedömningsunderlag av individen och därmed öka träffsäkerheten vid urval av kandidater. Detta torde frambringa en större framgångskvot och direkt påverka nyttan positivt för företagen och organisationerna.

7. Slutdiskussion

Uppsatsen har bidragit till att vi har åtnjutit en större kunskap och insikt om ämnet arbetspsykologisk testning, som medverkat till att förhöja förståelsen för området. I dagsläget existerar inga enskilda urvalsmetoder som med fullständig exakthet och tillförlitlighet kan precisera vilken eller vilka kandidater som förutspås framgång i det kommande arbetet. Vetenskapligt grundade arbetspsykologiska test, med uppfyllda psykometriska krav, figurerar sålunda som ett komplement i urvalsförfarandet. Testerna har möjlighet att skapa ett säkrare bedömningsunderlag av den arbetssökande och till följd därav medverka till att ”rätt” person väljs ut till rätt plats.

”*Multi sunt vocati, pauci vero electi.*”²¹³

Citatet är skrivet på latin och betyder: ”Många äro kallade, men få äro utvalda.”

Utdraget speglar vår sluttes – eftertankens kranka blekhet kommer inte till undsättning när ”fel” person redan blivit anställd. Av den orsaken skall arbetspsykologiska tester öka träffsäkerheten vid personalurval, hjälpa till att välja ut ”rätt” person till rätt plats från början och härigenom åstadkomma nytta för företaget.

7.1 Förslag till vidare forskning

Vi hoppas att föreliggande uppsats möjliggör för framtida generationer att forska kring samma ämnesområde. Då forskningsarbetet inte inriktat sig på att vara generaliserbart, erhåller andra människor eventualiteten att antingen fördjupa studien, baserat på förestående underlag, eller att bredda den med nya infallsvinklar.

De slutsatser vi tagit fram bör inte betraktas som statiska – utan vidare forskning kan mycket väl förändra, utveckla och revidera informationen. Därför anser vi i sammanhanget att en undersökning ämnad åt att titta på endast ett marknadssegment, exempelvis den svenska detaljhandeln, skulle kunna fördjupa forskningsarbetet och om möjligt dra allmänna slutsatser om den erhållna informationen.

Likaså anser vi att ett annat intressant område att studera skulle kunna vara hur testmarknadens framtidsutsikter uppskattas vara och hur dagens attityder gentemot testning kan påverka morgondagens efterfrågan och utbud på arbetspsykologiska test.

7.2 Källkritik

Det finns flera skilda sätt att avgöra en källas objektivitet. Kaj Sköldberg, professor vid Företagsekonomiska institutionen på Stockholms universitet, nämner tre huvudsakliga former av källkritik att ta hänsyn till vid bedömning av en källa. Nedanstående text syftar till att presentera dessa tre typer av källkritik i relation till vårt forskningsarbete.

Den första formen av källkritik benämns som *tendenskritik*. Med detta menas att det kan finnas en tendens till att källan vinklar informationen i en viss riktning efter egna intressen.²¹⁴

²¹³ Ahrnberg Swenson, Suzanne, *Rekrytering i fokus* (1997), s. 149.

²¹⁴ Sköldberg, Kaj, Föreläsning i *Vetenskap och metod*, 2003-02-18.

För att eliminera denna kritik har vi därför underlåtit att ta kontakt med företag vars näringsområde syftar till att förse marknaden med arbetspsykologiska test. Detta eftersom vi tror att källans objektivitet skulle kunna påverkas negativt av specifika vinstintressen och vinkla informationen i ljus dager. Med intentionen att uppbära ett holistiskt perspektiv på den insamlade informationen, har vi valt att vända oss till företag och organisationer som tillämpar respektive ej tillämpar arbetspsykologiska test vid urvalsförfaranden. Genom att ta del av litteratur inom området, ges vi ytterligare en infallsvinkel inom ämnesområdet. Förfaringssättet har haft som avsikt att skapa en neutralitet i bilden av det undersökta fenomenet och därigenom avlägsna element som kan ge upphov till tendenskritik. Vi vill dock i sammanhanget påpeka att en av våra respondenter gav upphov till tendenskritik i arbetet. Denna person vinklade till viss del sina utsagor för att få företaget och den egna personen att framstå i god dager. Denna företeelse har troligtvis inverkat negativt på arbetets reliabilitet och validitet.

Den andra typen kallas för *samtidighetskritik*. Denna form av källkritik innebär att källan är mer tillförlitlig ju närmare upphovsmannen är till källan, sett ur ett tidsperspektiv. Detta beror på att det mänskliga minnet har benägenhet för att förvanskas med tiden.²¹⁵ Vi har erhållit information där respondenterna uttalat sig om nuvarande eller förhållandevis aktuella situationer anknytande till urvalsförfaranden, arbetspsykologiska tester samt nyttan med arbetspsykologiska tester. Vi anser att det som står skrivet i böcker och tidsskrifter inte kan utsättas för samma form av källkritik; texten tenderar inte till att förändras med stigande ålder. Av den orsaken bedömer vi våra källor som tillförlitliga gällande denna kategori av källkritik.

Den tredje formen av källkritik betecknas *beroendekritik*. Med detta menas att ju fler led eller personer informationen passerar igenom, desto sämre värde innehar datan som vetenskaplig källa.²¹⁶ Vad bekommer våra primärdata, har vi enbart använt oss av förstahandskällor, vilket gör informationen mycket tillförlitlig i förhållande till beroendekritiken. Övriga sekundärdata har valts med stor omsorg, där en vetenskaplig och seriös betoning präglar samtliga källor. Det kan emellertid inte uteslutas att dessa källor innehåller viss andrahandsinformation.

Slutligen kan vi inte uttala oss om faktumet att fortsatt bedrivna studier inom området skulle ha dementerat eller bekräftat det vi kommit fram till. Men i sammanhanget anser vi att vårt vetenskapliga förhållningssätt till studien inte gör det nödvändigt med fler respondenter och ytterligare observationer, då vi bedrivit en kvalitativ undersökning och besvarat forskningsarbetets syfte samt problemformulering.

²¹⁵ Sköldberg, Kaj, Föreläsning i *Vetenskap och metod*, 2003-02-18.

²¹⁶ *Ibid*, 2003-02-18.

8. Källförteckning

8.1 Böcker

Ahrnberg Swenson, Suzanne (1997); *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*, Svenska förlaget Liv & Ledarskap AB, Smedjebacken.

Andersen, Vilmer och Gamdrup, Peter (Andersen, Heine [red.]) (1994); *Vetenskapsteori och metodlära – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund.

Andersson, Sten (1979); *Positivism kontra hermeneutik*, Korpen, Göteborg.

Andersson, Ove (1973); *Personalurval i samverkan*, Andra upplagan, PA Rådet, Stockholm.

Cascio, Wayne F. (2000); *Costing human resources – the financial impact of behaviour in organizations*, South-Western Collage Publishing, Ohio.

Cascio, Wayne F. (1995); *Managing human resources – productivity, quality of work life, profits*, Fjärde upplagan, McGraw-Hill, New York.

Cohen, Ronald Jay och Swerdlik, Mark E. (2002); *Psychological testing and assessment – an introduction to test and measurement*, Femte upplagan, McGraw-Hill Companies, USA.

Denscombe, Martyn (2000); *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn (1999); *Att utreda, forska och rapportera*, Upplaga 6:1, Liber Ekonomi, Malmö.

Gilje, Nils och Grimen, Harald (1992); *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*, Daidalos, Uddevalla.

Gummesson, Evert (1991); *Qualitative methods in management research*, Sage Publications, Newbury Park.

Institutet för ledarskap och lönsamhet (1967); *Personalbedömning och personalurval – principer och teknik*, Särtryck ur idéskriften ledarskap och lönsamhet nr 14.

Kahlke, Edith och Schmidt Victor (2002); *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*, Studentlitteratur, Lund.

Kline, Paul (2000); *Handbook of psychological testing*, Andra upplagan, Routledge, London.

Lindholm, Stig (1999); *Forska och skriva – en liten vägledning*, Academia Adacta, Lund.

Littorin, Patrick (1994); *Tester – hjälpmedel vid rekrytering, outplacement, projektarbete och utvecklingssamtal*, Ekerlids Förlag, Lessebo.

Mabon, Hunter (2002); *Arbetspsykologisk testning – om urvalsmetoder i arbetslivet*, Psykologiförlaget AB, Stockholm.

Patel, Runa och Davidsson Bo (1991); *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, Runa och Tebelius, Ulla (1987); *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Ritzén, Maria (1994); *Att använda test vid urval i arbetslivet*, Svenskt PA Forum, Stockholm.

Sneath, Frank, Thakur, Manab och Medjuck, Bruce (1976); *Testing people at work*, Institute of Personnel Management, London.

Svenning, Conny (1999); *Metodboken – samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Tredje upplagan, Lorentz Förlag, Eslöv.

TCOs kommitté för samarbetsfrågor på arbetsplatsen – SAMKO (1981); *Psykologiska test – fackliga synpunkter och krav*, TCO, Stockholm.

Thurén, Torsten (1993); *Vetenskapsteori för nybörjare*, Runa Förlag AB, Malmö.

Trost, Jan (1993); *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.

Trost, Jan (1994); *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund.

8.2 Hemsidor

<http://hem.passagen.se/umbra/kompt2.htm>, 2003-10-09, kl. 21.03.

<http://www.resultat-relationer.se/personlighetstest.html>, 2003-10-15, kl. 17.05.

<http://www.english.upenn.edu/~jlynch/Frank/People/cdarwin.html>, 2003-10-17, kl. 11.45.

<http://www.falldinpersonalkonsult.se/rekrytering.htm>, 2003-10-17, kl. 16.29.

<http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/lycken.html>, 2003-10-18, kl. 14.16.

<http://www.abc.se/~m9963/Sidor/nyheter.html>, 2003-10-21, kl. 12.55.

<http://www.npu.se/16pf.htm>, 2003-10-22, kl. 18.15.

http://www.aon.com/se/se/about/about_aon_sweden.jsp, 2003-11-05, kl. 12.50.

<http://www.onoff.se>, 2003-11-11, kl. 10.53.

<http://www.pat.se/testet.asp>, 2003-11-16, kl. 13.47.

<http://www.tetrapak.com>, 2003-11-18, kl. 11.36.

<http://www.prismametod.se/Teoribak.htm>, 2003-11-25, kl. 14.48.

8.3 Muntliga källor

Anderberg, Louise, Rekryterare, Manpower Facility Management, personlig/semistrukturerad intervju, 2003-11-04.

Gummesson, Evert, Föreläsning i *Vetenskap och metod*, Stockholms universitet, 2003-02-06.

Gunnerblad, Anette, HR-konsult, Onoff, personlig/semistrukturerad intervju, 2003-11-11.

Kerje, Robert, Konsult – Finance, Michael Page International, personlig/semistrukturerad intervju, 2003-10-31.

Larsson, Anna, Inspektör – Personalbyrån, Rikspolisstyrelsen, personlig/semistrukturerad intervju, 2003-11-12.

Mabon, Hunter, Föreläsning i *Human Resource Management*, Stockholms universitet, 2002-05-13.

Sköldberg, Kaj, Föreläsning i *Vetenskap och metod*, Stockholms universitet, 2003-02-18.

Sundberg, Ingela, HR-konsult, AON Sweden, personlig/semistrukturerad intervju, 2003-10-30.

Söderholm, Torbjörn, HR-Direktör, Tetra Pak Sverige AB, personlig/semistrukturerad intervju, 2003-11-17.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 – Intervjuunderlag

- 1) Berätta om din bakgrund och nuvarande position?
- 2) Hur går ett urvalsförfarande/rekryteringsförfarande till på det här företaget vid nyanställning av medarbetare?
- 3) Hur värderas de skilda bitarna i ett urvalsförfarande (referenser, betyg, intervjuer, testresultat mm.)?
- 4) Använder ni tester vid urval av aspiranter?
- 5) Om ja – varför? Om nej – varför inte?
- 6) Vilka test används?
- 7) Vem utför testerna och resultatsammanställningen av dessa?
- 8) Hur följer ni upp testerna?
- 9) Vad anser ni om (den prognostiska) validiteten på era test?
- 10) Vad är er bild av testning i arbetslivet?
- 11) Vilket bidrag anser ni att testerna utgör i urvalssammanhang?
- 12) Vilka etiska regler tillämpas vid personalurval och testning?

9.2 Bilaga 2 – TR-tabellen

BK 0,10	UK 0,10	UK 0,20	UK 0,30	UK 0,50	UK 0,80
Val. 0,00	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Val. 0,10	0,13	0,13	0,12	0,11	0,11
Val. 0,20	0,17	0,15	0,14	0,13	0,11
Val. 0,30	0,22	0,19	0,17	0,14	0,12
Val. 0,40	0,27	0,22	0,19	0,16	0,12
Val. 0,50	0,32	0,26	0,22	0,17	0,12

BK 0,20	UK 0,10	UK 0,20	UK 0,30	UK 0,50	UK 0,80
Val. 0,00	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Val. 0,10	0,25	0,24	0,23	0,22	0,21
Val. 0,20	0,31	0,28	0,27	0,25	0,22
Val. 0,30	0,37	0,33	0,30	0,27	0,23
Val. 0,40	0,44	0,38	0,34	0,29	0,23
Val. 0,50	0,52	0,44	0,38	0,31	0,24

BK 0,30	UK 0,10	UK 0,20	UK 0,30	UK 0,50	UK 0,80
Val. 0,00	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Val. 0,10	0,36	0,35	0,34	0,33	0,31
Val. 0,20	0,43	0,40	0,38	0,36	0,32
Val. 0,30	0,50	0,46	0,43	0,38	0,33
Val. 0,40	0,58	0,51	0,47	0,41	0,34
Val. 0,50	0,65	0,58	0,52	0,44	0,35

BK 0,50	UK 0,10	UK 0,20	UK 0,30	UK 0,50	UK 0,80
Val. 0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Val. 0,10	0,57	0,56	0,55	0,53	0,51
Val. 0,20	0,64	0,61	0,59	0,56	0,53
Val. 0,30	0,71	0,67	0,64	0,60	0,54
Val. 0,40	0,78	0,73	0,69	0,63	0,56
Val. 0,50	0,94	0,78	0,74	0,67	0,57

BK 0,80	UK 0,10	UK 0,20	UK 0,30	UK 0,50	UK 0,80
Val. 0,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Val. 0,10	0,85	0,84	0,83	0,82	0,81
Val. 0,20	0,89	0,87	0,86	0,84	0,82
Val. 0,30	0,90	0,90	0,89	0,87	0,83
Val. 0,40	0,95	0,93	0,92	0,89	0,85
Val. 0,50	0,97	0,96	0,94	0,91	0,86

Källa: Mabon, Hunter, *Arbetspsykologisk testning* (2002), s. 311.

9.3 Bilaga 3 – Det empiriska underlaget

I kommande avsnitt presenterar vi de fallstudier, baserade på semistrukturerade intervjuer och observationer, som har genomförts för att ligga till grund för det empiriska materialet i föreliggande uppsats. Vi har genomfört sex skilda intervjuer på olika företag och använt oss av de frågor som presenteras i bilaga 1 (i egenskap av underlag vid samtliga frågestunder). Inledningsvis hade vi för avsikt att genom kritisk granskning selektera ut den för avhandlingen mest ”givande” respondenten. Vi kom dock till insikt att en selektiv metod av ovan beskrivna karaktär inte är lämplig eftersom den utesluter vital information för uppsatsen på grund av respondenternas mångfald i svaren.

Vi anser därför att det skulle vara oriktigt att bortse ifrån vissa respondenters utsagor, pga. att dessa påvisar bakomliggande faktorer och intressanta aspekter inom forskningsämnet. Dessutom skulle det sistnämnda tillvägagångssättet strida mot vår vetenskapliga ansats och metod; det vill säga genom att inte ta hänsyn till alla respondenters utsagor skulle vi generalisera informationen, vilket vi inte avser att göra i föreliggande studie.

Presentation av företag och respondenter

I följande avsnitt kommer vi att översiktligt presentera samtliga respondenter och deras respektive arbetsplats. Detta för att ge läsaren ett åskådligt underlag av det empiriska arbetet och därmed en koncis blick över respondenterna. Respondenterna presenteras i kronologisk ordning, dvs. baserat på när intervjuerna ägde rum i tiden.

Ingela Sundberg på AON Sweden

AON Sweden är – med 100 anställda i Stockholm, Göteborg och Malmö – ett av Sveriges ledande konsult- och mäklarfirmor inom Risk Management och försäkring. Deras kunder återfinns inom ett stort antal branscher. AON Sweden ingår i AON Corporation som är ett av världens ledande företag inom försäkring, Risk Management och Human Resources-lösningar.²¹⁷

Ingela Sundberg arbetar som HR-konsult på AON Sweden, där hon tillsammans med Johan Forsman utgör företagets HR-funktion. Deras huvudsakliga uppgift är att vara ett stöd för företagets chefer. Sundberg har läst personalarbete och administration vid Stockholms universitet. Hon har tidigare arbetat med utbildning och rekrytering till casinoverksamhet i Sverige.

Robert Kerje på Michael Page International

Robert Kerje arbetar som konsult på företaget Michael Page International, där han är verksam inom området ”Accounting and finance”. Michael Page International startades 1976 av finansekonomen Michael Page och inbegrep till en början enbart den engelska finansmarknaden. Affärsidén grundar sig i rekrytering av ekonomer. Michael Page såg gärna att de personer som arbetar för företaget, innehar samma eller liknande bakgrund som de aspiranter som avser att genomgå en rekryteringsprocess. Verksamheten bygger med andra ord på idén om att företag som avser att anställa en person inom ekonomiområdet, vänder sig

²¹⁷ http://www.aon.com/se/se/about/about_aon_sweden.jsp.

till Michael Page International och ber om hjälp med att finna och välja ut lämpliga aspiranter till arbetet i fråga.

Idén lever kvar än i våra dagar och företaget klassas numer som ett globalt företag av multinationell karaktär med kontor stationerade över hela världen, allt ifrån England och Västeuropa till Australien, Singapore och Hong Kong. Totalt har företaget idag drygt 2500 anställda i 16 länder, varav 800 personer arbetar i England och 750 personer är anställda i Australien. Michael Page International är listade på Londonbörsen och omsätter för närvarande sex miljarder kronor årligen.

Kerje är utexaminerad civilekonom från Stockholms universitet. Han har tidigare fungerat som controller på Ericsson i Argentina, varit platschef på reseföretaget STS i USA, arbetat som koordinator för STS i England och tjänstgjort på svenska mejerijätten Arla.

Louise Anderberg på Manpower FM

Louise Anderberg arbetar som rekryterare på Manpower Facility Management. Manpower räknas idag som ett av Sveriges i särklass största bemanningsföretag. Manpower FM riktar i första hand in sig på att anställa och tillsätta receptionister, telefonister, vaktmästare samt teamledare på skilda företag. De anställda på Manpower FM har en fast lön och placeras ut på företagen efter behov.

Louise Anderberg har läst på PAO-linjen (Personal Administration och Organisation) vid Stockholms universitet. Hon även läst kurser i företagsekonomi, sociologi och har likaledes avklarat 40 poäng i arbetsmarknadskunskap. Hennes tidigare erfarenheter på arbetsmarknaden består av att hon var projektledare för en vikariepool inom sjukvårdsområdet i Danderyds kommun. Anderberg sökte därefter arbete på Manpower och fick år 2000 tjänsten som rekryterare på företaget. Hennes arbetsplats är idag belägen i Sundbyberg.

Anette Gunnerblad på Onoff

Onoff är idag Sveriges tredje största detaljhandelsföretag efter IKEA och H&M. Företaget skapades 1971 då Hans Westin – firmans grundare – vid sidan av sitt ordinarie arbete som programmerare började sälja stereoprodukter från Japan.²¹⁸ Detta var upprinnelsen till den stora detaljhandelskedjan som idag heter Onoff och har butiker i såväl Sverige som Finland och Estland.

Anette Gunnerblad arbetar som HR-konsult sedan mars 2002 på företaget Onoff, där hon tillsammans med en kollega utgör bolagets HR-funktion. Gunnerblad är ansvarig för butiker i södra och västra Sverige samt halva Stockholmsregionen. Vidare fungerar hon som ett stöd för linjechefer, butiksservice och butikschefer. Dessutom är hon strategiskt ansvarig för Onoffs framtida personalpolitik. Ursprungligen kommer hon från detaljhandeln, närmare bestämt Pressbyrån, där hon först tog anställning som säljare och avancerade sedermera till butikschef.

Gunnerblad läste på PAO-linjen vid Stockholms universitet och arbetade sedan inom finansbranschen och på headhuntingföretaget Sims. Dessutom har hon arbetat som assistent åt

²¹⁸ <http://www.onoff.se>.

en psykolog och därmed fått en insikt inom området; arbetspsykologisk testning. Därefter blev hon erbjuden sin nuvarande tjänst som HR-konsult på Onoff.

Anna Larsson på Rikspolisstyrelsen

Anna Larsson arbetar som inspektör på personalbyrån vid Rikspolisstyrelsen. I botten är hon polis. Sedan två år tillbaka arbetar hon emellertid med rekrytering och urval av aspiranter som avser att börja på Polishögskolan.

Rikspolisstyrelsens personalfunktion för rekrytering utgörs av en civilanställd och ett antal poliser från skilda polismyndigheter runtom i landet. Totalt tjänstgör omkring åtta poliser och en civilanställd på sektionen. Den civilanställda samt chefen för sektionen är fast anställda. Ett par av poliserna tjänstgör sedan flera år tillbaka på enheten, medan de andra är inlånade till personalbyrån på kort basis och arbetar endast omkring ett år vardera. Genom detta förhållningssätt anser man erhålla kompetensen från skilda myndigheter och undvika en statisk syn på rekryteringsförfarandet. Personalbyrån utgör en central enhet inom Rikspolisstyrelsen och har som uppgift att handhåva rekryteringen till Polishögskolan.

Torbjörn Söderholm på Tetra Pak Sverige AB

Torbjörn Söderholm arbetar på Tetra Pak Sverige AB som HR-direktör. På sin nuvarande position har Söderholm ett nordiskt ansvar med fokus på HR-frågor. Dessutom ansvarar han för tre fabriker där Tetra Pak bedriver produktion. I grunden har Söderholm en socionomexamen med inriktning på personaladministration från Örebro universitet. Han har tidigare arbetat med personalfrågor på ITT Flyg i tio år samt tjänstgjort fyra år på Ericsson och fyra år på Landstinget i Sörmlands län.

Tetra Pak startade sin verksamhet i början av 1950-talet och var bland de första i världen att paketera mjölkprodukter. Sedan dess har mycket hänt! Idag är företaget ett av världens främsta när det gäller paketering av mjölkprodukter, fruktjuicer, drycker och många andra produkter.²¹⁹

Den första intervjun – Ingela Sundberg på AON Sweden

Mötet med Ingela Sundberg utgjorde vår första intervju. Samtalet ägde rum torsdagen den 30 oktober 2003. Sundberg arbetar på AON Sweden och kontoret är beläget på Lilla Essingen i Stockholm.

Urvalsförfaranden

Inledningsvis påpekar Sundberg att:

”Urvalsförfarandet skiljer sig åt beroende på vilken funktion som skall tillsättas.”

Om AON avser att tillsätta en försäkringsmäklare, sker detta främst via ”headhunting”, då branschen är tämligen liten. Det går till på så sätt att företaget ringer upp och överlämnar ett erbjudande avseende anställning och andra villkor till den aktuella mäklaren. När det gäller lägre befattningar läggs dessa ibland ut externt.

²¹⁹ <http://www.tetrapak.com>.

”Vi på AON har inskrivna rutiner för ett urvalsförfarande.”

Det finns fyra grundläggande steg i en urvalsprocess. Det första steget går ut på att fastställa om det finns ekonomi att anställa en person. Steg två går ut på att utarbeta en arbetsbeskrivning, dvs. en arbetsanalys som har för avsikt att beskriva de kvalifikationer som krävs för tjänsten i fråga. Det tredje steget består av att framställa en personlig kompetensprofil, i förhållande till arbetsanalysen. Denna inbegriper ålder, kön, bostad, resväg, hobby mm. Steg fyra – det sista steget, går ut på att annonsera ut tjänsten i lämpliga tidningar. Sundberg betonar att:

”I annonsen lämnas ej personlighetsprofilen ut, däremot går vi ut med kvalifikationer såsom utbildning, vilket är önskvärt att den arbetssökande besitter.”

Ett grovurval genomförs på basis av att aspiranterna skickar in sitt CV samt ett personligt brev till företaget. Ett kort och koncist CV är önskvärt. Sundberg lägger stor vikt vid det personliga brevet, som hon anser vara mycket viktigt. Vid denna grovgallring är det oerhört viktigt att aspiranten besitter den utbildning som krävs och utannonseras. Uppfylls inte detta till synes grundläggande krav, sorteras man bort direkt.

De som är kvar efter grovurvalet och stämmer in på profilen, går vidare till intervju. Skilda semistrukturerade djupintervjuer på omkring en timme vardera hålls. Den första är mellan chefen och aspiranten, den andra mellan HR-funktionen och aspiranten. Chefens syn på den arbetssökande väger därefter tyngst. Här kommer HR-funktionen in som ett stöd för chefen och ger reflektioner om aspiranten.

Sundberg kollar även upp aspiranternas angivna referenser.

”Jag ser gärna att referenten består av en chef och inte den närmaste kollegan till den arbetssökande.”

Sundberg är noga med att påpeka att referenser som ligger närmast i tiden värderas högst. Dock anser hon att det föreligger en problematik i referenstagning; hon anser att man ibland ger bra vitsord om människor man vill bli av med. Därför får referenserna tas med en nypa salt gällande sanningsenligheten. Vidare påpekar hon för aspiranten att hon eller han skall vara medveten om att de kommer att höra av sig till de angivna referenterna.

Arbetspsykologiska tester

AON tillämpar inte arbetspsykologiska tester. Sundbergs åsikt är att:

”Tester är oerhört situationsbetingade och kan lätt slå fel.”

Hon menar att alla aspiranter förmodligen inte skulle förstå testfrågorna. Vidare föreligger en risk att testpersonen eventuellt skulle reflektera och referera till konstiga saker och händelser som självfallet skulle påverka svarsresultatet.

Med detta som bakomliggande underlag, anser Sundberg att människor skapar förståelse mot bakgrund av sina egna erfarenheter och skapar mening och innerbörd på basis av detta. Det handlar alltså om att förstå förståelsen. En fråga betyder eller speglar inte samma sak för alla människor. Man kan alltså tolka både frågor och svar på olika sätt beroende på den erfarenhet man bär med sig eller vilken situation man kopplar frågan till.

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Sundberg är kritisk mot testning i arbetslivet. Hon anser att människor har för stor tilltro till tester och deras resultat.

”Människan är en komplex individ och hennes erfarenheter och tolkningar kommer ej fram i testsammanhang.”

Hon anser att ett företag eventuellt kan ha tester långt fram i urvalsprocessen, som ett komplement till andra urvalsmetoder. Sundberg anser att de tjänster som företaget oftast utlyser, främst bygger på erfarenhet och social kompetens. Dessa faktorer kan enklast mätas med djupintervjuer, där intuitionen och känslan är avgörande. Därför är test enligt Sundberg, inte aktuella längre fram i urvalsförfarandet.

Den andra intervjun – Robert Kerje på Michael Page International

Samtalet med Robert Kerje var det andra i ordningen. Mötet ägde rum fredagen den 31 oktober 2003. Kerje arbetar på ”Accounting and finance” – med rekrytering av ekonomer, då främst controllers, redovisningsekonomer samt ekonomichefer, inom Michael Page International. År 2001 öppnade företaget sitt kontor, beläget på Kungsgatan i Stockholm.

Urvalsförfaranden

I Sverige bedriver Michael Page International endast uppdragsrekrytering av aspiranter inom ekonomiska områden. Företaget har mestadels arbetat med traditionella ekonomitjänster såsom controllers, ekonomichefer, (främst internationella) redovisningsekonomer samt bank- och fondkommissionärer. Då det har varit en rejäl börsnedgång och denna bransch satts i rejäl gungning och lågkonjunktur, har företaget valt att vända sig till många andra kundgrupper. Michael Page International ser huvudsakligen till att förse sina aspiranter med såväl temporära som permanenta positioner inom arbetslivet. Det finns dock en väsentlig skillnad mellan Michael Page International och traditionella bemanningsföretag; företaget fungerar endast som mellanhand mellan kunden och aspiranterna vid urval av kandidater för en specifik tjänst. Därmed sysslar företaget inte med ”outplacement”. Till följd därav får aspiranter som valts ut och tillträtt en temporär tjänst ingen ersättning om denne efter arbetstidens slut inte erhåller ett nytt arbete.

För att få kontakt med nya kunder ringer Kerje runt till skilda företag och presenterar sig och den rådande verksamhetsidén. De företag som ingår avtal med Michael Page International, beträffande urval och rekrytering av kandidater till en tjänst, lämnar över en personprofil. Om denna saknas utarbetar man en profil, baserat på en arbetsanalys, som kunden söker. Kerje säger:

”Riktad annonsering sker oftast i Dagens Industri och på Joblines och Arbetsförmedlingens hemsidor.”

I den annonsen framgår om det föreligger några specifika krav på den arbetssökande. Exempel på detta kan vara att kunden (arbetsgivaren) vill att aspiranten skall behärska ett visst ekonomisystem.

”Den första gallringen bland arbetssökande utförs i samband med att man läser igenom personens CV och personliga brev.”

Dessa uppgifter ligger till grund för den första stommen i urvalsprocessen. Kerje bjuder in de aspiranter som matchar kraven i annonseringen och vars personliga brev låter intressant. Om personen avviker och innehar en annorlunda men intressant profil i förhållande till den som önskas, kan vederbörande bjudas in på intervju ändå.

Intervjuerna brukar vara i omkring 45 minuter. Samtalet sker i semistrukturerad form för att åstadkomma ett djup gällande värderingar och tankar hos aspiranten. Intervjuns standardiserade delar består bland annat av genomgång av vederbörandes CV, förfrågan om företagskultur, chefskap och syn på organisationsstorlek. Kerje påtalar att:

”Det är viktigt att under intervjun, försöka bedöma aspirantens tekniska kunskaper. Om hon eller han arbetat i samma ekonomisystem som jag, underlättar det värderingen av dennes kunskapsbesittande. Vi försöker ha en så bred infallsvinkel som möjligt i denna urvalsprocess, dock finns det en chans till att jag i egenskap av ekonom kan komma att få en viss vinkling av intervjun, då det blir naturligt att jag fokuserar på de områden jag besitter mest kompetens inom.”

När intervjuförfarandet är över, gäller det för Kerje att på basis av CV, personligt brev och respondenternas intervjusvar, värdera och välja ut de lämpligaste kandidaterna för arbetet i fråga. Antalet har för vana att uppgå till omkring fem personer. Dessa presenteras på basis av intrycken under intervjuförfarandena, CV och personliga breven för kunden. Därefter följer referenstagning. Aspiranternas referenter frågas ut. Här vänder sig Kerje gärna till vederbörandes närmaste chef. Detta blir ofta inte i en nuvarande position, utan i ett tidigare arbete, då det kan bli ödesdigra konsekvenser för en person som söker sig från sin befintliga position till ett annat företag, om hon eller han inte erhåller den aktuella tjänsten.

”Det kan vara farligt att förlita sig på en källa vid referenstagnande, jag tar därför helst kontakt med minst två fristående källor.”

Michael Page International är ett serviceföretag. Företaget arbetar ytterst med att placera folk. Därför skulle det aldrig falla Kerje in att själv nysta bland potentiella referenter, då han är medveten om vilka negativa följder det kan skapa för de arbetsökande.

När referenstagningen är genomförd och Kerje kollat att allt står rätt till, låter han kunden välja ut ett antal personer, ofta bestående av ekonomichef och HR-funktionen. Dessa åtnjuter sedermera möjligheten att träffa de utvalda aspiranterna. I somliga fall, beroende på den position som skall tillsättas, får vederbörande även möta företagets VD. Kunden får sedan hålla en sista intervju med de ”lämpligaste” kandidaterna. Tillsammans med Kerjes bedömning får de själva avgöra vem som är mest kompetent.

Kerje försäkrar att informationen om de skilda aspiranterna inte lämnas ut till obehöriga, utan stannar på kontoret och mellan kunden och honom. Varje intervju analyseras emellertid och dessa resultat läggs ut i företagets databas. Arbetare från andra länder kan lätt kringgå systemet och kika på filer om aspiranter i svenska urvalsförfaranden.

Arbetspsykologiska tester

Det förekommer i enstaka fall att kunden vill ha ett urvalsförfarande inkluderande arbetspsykologiska tester. Detta är en service som Michael Page International i samarbete med Assessio kan erbjuda sina kunder. Testerna består främst av djupintervjuer med psykologer.

”Bra att vi inte själva utför tester, eftersom jag inte har rätt utbildning för det.”

Inställningen är att om tester utförs skall de utföras med hjälp av erfarna och kunniga psykologer inom området. Om kunden inte särskilt anger att de vill testa sina aspiranter, föreslår han aldrig arbetspsykologiska tester, som ett instrument vid urvalsförfaranden, för sina kunder.

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Kerje har inte någon bestämd uppfattning om arbetspsykologiska tester, men tror personligen inte på någon större nytta med dessa. Han menar:

”För att tester skall fungera, förutsätter det att testpersonerna är hundra procent ärliga.”

Vidare menar han att testresultaten inte kan vara avgörande för om man väljer ut en människa till en aktuell position eller ej. Testerna kan om möjligt endast figurera som en bekräftelse på det intervjuer, CV, personligt brev och referenser visar på. Kerje anser att ett arbetspsykologiskt test inte mäter samma roll som tjänsten i fråga kräver.

”Om ett företag söker en medarbetare med en specifik profil, visar referenserna tydligare på om personen i fråga innehar denna typ av roll än ett test.”

Kerje säger att genom att tala med aspiranten och dennes angivna referenter, kan han få ut en djupare och mer ärlig bild än genom att tillämpa testmetoder. Vidare påpekar han:

”Ett normalt test som vi ibland tillämpar hos Assessio, kostar tusentals kronor per testad aspirant. Det är mycket pengar som kunden sällan vill betala.”

Här understryker han att tester givetvis kostar pengar. Det kan röra sig om stora summor för varje testad. Han vill dock tillstryka att vissa positioner, då i synnerhet mycket höga befattningar inom storföretag, ofta kräver allmänt gedigna urvalsförfaranden. I dessa fall kan testning tillämpas, men när det gäller vanliga befattningar har han svårt att se att kostnaden för att testa aspiranter uppvägs av nyttan dessa kan prestera i kommande arbete, om de tillskrivs den lediga tjänsten.

Den tredje intervjun – Louise Anderberg på Manpower FM

Intervjun med Louise Anderberg var den tredje i ordningen. Samtalet ägde rum den 4 november 2003. Louise Anderberg arbetar som rekryterare på Manpower Facility Management och kontoret är beläget i Sundbyberg utanför Stockholm. Hon rekryterar främst telefonister, receptionister, vaktmästare samt teamledare.

Urvalsförfaranden

Manpower är ett stort och välkänt företag. Därför ringer en hel del människor spontant in till företaget och söker arbete. För att komma i kontakt med aspiranter använder sig företaget även av riktad annonsering i tidningar. Tidningen Metro används först och främst för enklare och lägre befattningar medan Dagens Nyheter brukas för högre chefsbefattningar och intern rekrytering. Dessa källor har generellt sätt visat sig ge bra gensvar på potentiella kandidater. Vidare används även företagets egen hemsida, den s k. ”Jobsökarsidan”, där kandidaterna lägger in sitt CV och kan uppdatera sin information successivt. Manpower väljer även att i somliga fall annonsera ut lediga tjänster på Arbetsförmedlingens hemsida. Om detta påpekar Anderberg:

”Tyvärr erhåller vi alltför många svar från kandidater som är tvungna att söka ett antal arbeten i veckan och är därför inte lämpade för tjänsten i fråga.”

Det föreligger vissa grundkrav som alla arbetssökanden enligt Manpower måste uppfylla. Dessa utgör en bottenplatta och består bl.a. av innehavandet av giltig gymnasiekompetens, grundläggande kompetens i såväl det svenska som det engelska språket samt tidigare arbetslivserfarenhet. Manpower har utarbetat en speciell personlighetsprofil, gällande sina medarbetare.

”Man bör bland annat vara utåtriktad, servicevänlig och trevlig.”

Det är denna profil man helst vill urskilja vid intervjuer. Intervjuer förs med de kandidater som verkar intressanta utifrån de svar man erhåller vid annonsering i tidningar eller hemsidor samt företagets egen databas innehållande tusentals CV. Med hjälp av CV väljs kvalificerade kandidater ut till intervju. Därefter följer en process med referenstagning och eventuellt även arbetspsykologiska tester.

Traditionella bedömningsinstrument som betyg är av mindre betydelse i urvalsprocessen. Anderberg ser emellertid gärna till att samtliga arbetssökande åtminstone är godkända i alla ämnen. Hon menar att dåliga betyg i viss mån kan avspegla en persons förhållningssätt och ambition. Det finns dock förmildrande omständigheter, om en kandidat är intressant och kan motivera varför dåliga studieresultat uppnåtts.

Beträffande referenser ses dessa som oerhört viktiga. Dessa tas alltid efter intervjuförloppet på de kandidater som efter urvalet betraktas som intressanta. Vad bekommer referenser, anställs ingen utan referenstagning. Minst två skilda referenter skall uppvisas. Dessa måste vara aktuella och i chefsposition över vederbörande. Anderberg meddelar sina aspiranter att referenterna skall vara medvetna om att hon kommer att ta kontakt med dem. Nuvarande chefer undviks om inte vederbörande själva insisterar. Referenser tas utifrån en mall med standardiserade frågor. Alla referenter erhåller således samma frågor. Anderberg anser att ärligheten och trovärdigheten i svaren ökar, eftersom en referent förmodligen inte ”orkar” tala osanning om personen utifrån samtliga frågor som ställs. Hon anser att:

”Referenser är således världens bästa garanti.”

Manpower är ofta synade av media och fackliga organisationer. Därför är det oerhört viktigt att företaget följer rådande avtal och principer. Av den orsaken anser Anderberg att sex månaders provanställning därmed är bra för alla parter. Att sparka en besvärlig medarbetare är idag en mödosam och kostsam process för företaget.

Arbetspsykologiska tester

Arbetspsykologiska tester används på samtliga internanställda samt vid tillsättning av högre befattningar. Det test som används av Manpower FM är Occupational Personality Questionnaires – OPQ. Manpower samarbetar med SHL Sverige i frågan om OPQ. SHL Sverige förser företagets personal med utbildning i fråga om användandet och hanteringen av arbetspsykologiska tester. Anderberg har genomgått en kurs på totalt fem dagar. Kursen bestod av tre dagars teoretisk utbildning. Resterande tid ägnades åt att följa med insatta rekryterare på omkring tio skilda testförloppen, där Anderberg fick se och lära hur testningsförloppet fortskrider i verkligheten. Hon fick även möjligheten att utföra OPQ-tester på sina vänner och därefter utvärdera resultaten.

OPQ-testet tar omkring 40–60 minuter att genomföra och mäter generellt sätt 32 skilda egenskaper. Kandidaten fyller i ett standardiserat svarsformulär, baserat på ett datorprogram. Programmet sammanställer sedan svaren och fastställer vederbörandes olika personlighetsdrag. Efter denna process, nödvändigtvis ej samma dag, samtalar Anderberg om testresultaten tillsammans med aspiranten. Här får den arbetssökande möjligheten att uttala sig om resultaten tillsammans med rekryteraren.

Vid de intervjuer Anderberg håller med kandidater, kan områden komma fram som hon vill syna bättre och därigenom erhålla en bättre helhetsbild av vederbörande. I dessa fall används OPQ. Anderberg betonar att OPQ används först och främst för personer som anses vara väldigt intressanta för företaget i fråga. Hon anser att:

”Testet kan ha svårt att mäta hur en person är i minsta detalj. Vissa personlighetsdrag kommer att bli mer framträdande. Det är dessa som jag kommer att prata mer om med kandidaten.”

Det finns även enklare varianter på OPQ som tillämpas. Dessa mäter 14 istället för 32 faktorer. Testet tillämpas då man avser att tillsätta personer på speciella befattningar där man exempelvis endast vill mäta servicegraden på vederbörande och där andra faktorer inte är lika relevanta.

När det gäller testresultaten från OPQ, får ingen obehörig person tillgång till dessa. Resultaten sparas och arkiveras och sekretessen är stenhård. SHL säger att giltighetstiden för testresultatet från ett OPQ-test varar i omkring två år.

Nytan med arbetspsykologiska tester

Angående den prognostiska validiteten av OPQ, kommer Anderberg inte ihåg exakta siffror. Men hon minns att SHL presenterade relativt höga värden gällande validiteten. Hon anser vidare att:

”OPQ är kul att arbeta med och ger mycket kött på benen.”

OPQ ger en mer kompletterande bild av personen man träffar. Testet bidrar till att komma förbi traditionella faktorer som erfarenhet, betyg och referenser. Testet skapar på så vis en ny dimension och synar människan på djupet. I slutändan handlar det om att hitta rätt person och kunna samarbeta med denne.

Det finns emellertid svagheter i personlighetstester. Det föreligger en risk att kandidaten svarar såsom hon eller han tror att man bör svara. Problemet med vad som är önskvärt i svaren tjänar ingenting till. Det är viktigare med ärlighet för att kunna göra en korrekt utvärdering. Likaså finns risken, speciellt med begåvningsstest, att när en kandidat genomgår testet ett flertal gånger, lär hon eller han sig konceptet till slut och presterar bättre. Det finns ett fåtal personer som är otroligt svåra att fånga i tester. De är ofta mycket verbala och duktiga. Slinker dessa igenom i ett urvalsförfarande och blir anställda kan det få ödesdigra konsekvenser för företaget.

Kostnaden för att utbilda en rekryterare i OPQ-testning är omkring 30–50 000 kr hos SHL Sverige. Likaså kostar varje genomfört OPQ-test en summa, som likaledes betalas till testleverantören. Anderberg anser att:

”Det lönar sig med testning, trots att det kostar så mycket. Att anställa folk är absolut gambling och anställa fel person kostar skjortan.”

Hon menar att de totala kostnaderna för testning är lägre än den genererade nyttan i längden, av att välja rätt person till rätt plats. Vidare betraktar hon utbildningen i OPQ som en personalförmån. Denna är bestående och hon har möjligheten att ta med sig kunskapen till andra arbetsplatser i framtiden.

Avslutningsvis anser Anderberg att:

”Personlighetstester är bra för ens egen del. Det kan vara svårt att öppna sig och berätta om sig själv.”

Testerna kan här fungera som ett hjälpmedel för kandidaterna att ”bryta isen” och diskutera den egna personligheten utifrån ett testresultat.

Den fjärde intervjun – Anette Gunnerblad på Onoff

Intervjun med Anette Gunnerblad var den fjärde vi genomförde. Mötet ägde rum tisdagen den 11 november 2003 på Onoffs huvudkontor i Upplands Väsby utanför Stockholm. Gunnerblad medverkar framför allt i rekryteringen av tjänstemän till butiksservice på företaget.

Urvalsförfaranden

Inledningsvis vill Gunnerblad skilja på rekryteringen av medarbetare till företagets butiker respektive tjänstemännen i butiksservice. Vad gäller rekryteringen av butiksmedarbetare är det ytterst butikschefen i varje enskild butik som är ansvarig. Om det föreligger en säljarvakans, undersöker man om det möjligen finns en kassamedarbetare som är beredd att avancera, behärskar rutinerna och innehar viljan samt kapaciteten att bli säljare. Med andra ord vill man tänka ett steg längre och fokuserar först och främst på internrekrytering. Om interna medarbetare ej finnes, går man externt.

”En kravprofil utarbetas och en annons som förhoppningsvis ger stort gensvar framställs och publiceras.”

Det första urvalet av arbetssökande, sker utifrån CV och personligt brev. De faktorer man främst tittar efter är de som är listade i den utarbetade kravprofilen. Enligt Gunnerblad utgör dessa en detaljerad bild av kandidaten. Efter detta grovurval sker sedan ett intervjuförfarande, där butikschef och butiksledare, i somliga fall endast butikschef, deltar. Därefter sammanfattar butikschefen (tillsammans med butiksledaren) alla intryck från intervjun och ett nytt urval sker. Ofta återstår endast en handfull kandidater som går till en andra intervju, där även referenstagning äger rum. Referenserna figurerar här som ett diskussionsunderlag inför den andra intervjun.

Vad bekommer rekryteringen av tjänstemän till butiksservice (huvudkontoret), ansvarar Gunnerblad tillsammans med linjecheferna, för rekryteringen av dessa. Även här utarbetas en kravprofil gällande kandidaten. Kravprofilen utformas i samarbete med skribenten som i sin tur lägger ut annonsen i de stora morgontidningarna såsom Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet.

”Annonsering av detta slag är dock en kostsam process, därför händer det att vi vänder oss till headhuntingföretag.”

Aspiranterna skickar in CV och personligt brev. Här sker urvalet på samma premisser som i det ovanstående fallet med rekrytering av butiksmedarbetare. De som väljs ut får komma på en första inledande intervju. Därefter följer ett andra urval, där referenstagnung samt testning genomförs på de kandidater som återstår. Gällande referenser kommenterar Gunnerblad:

”Referenser är av jättstor vikt vid ett urvalsförfarande.”

Hon vill gärna se att den arbetssökande lämnar minst tre referenser. Gunnerblad vill ha ett utlåtande från en eller två personer i överordnad befattning samt ett utlåtande från en eller två kollegor på samma hierarkiska nivå. Butikschefen bestämmer själv huruvida referenstagnung skall ske efter denna princip eller inte. Tyvärr föreligger det en risk att man ställer för många ledande frågor till referenten. Likaså är ofta referenterna väldigt positiva och partiska i sina uttalanden. Därför måste tonvikten läggas på penetrerande frågor som kan avslöja mer om aspiranten i fråga.

Vad gäller betyg från skola och universitet säger dessa endast en liten del om personen. Här lägger Gunnerblad stor vikt vid aktualiteten, dvs. betyg som ligger närmast i tiden värderas högre och kan bli föremål för diskussion vid intervjuerna. Arbetsbetyg är däremot mer intressanta. Dessvärre är många arbetsbetyg standardiserade efter skilda mallar och koder. Men det föreligger en viss nyansering i de allra flesta utfärdade arbetsbetyg och det är detaljerna som får utläsas mellan raderna.

Arbetspsykologiska tester

Tester utförs inte på butiksmedarbetare. Ibland kan tester dock utföras på butikspersonal i ledande ställning, dvs. butikschefen och butiksledare. Företaget använder sig emellertid av tester till samtliga medarbetare på huvudkontoret. Testet Gunnerblad använder sig av är P.A.T.

”PAT mäter ego-drive, med andra ord hur driven kandidaten är att få igenom sina åsikter. Testet mäter även empatin hos aspiranten – hur benägen hon eller han är att känna av omgivningen.”

Testet skickas hem till aspiranten, där hon eller han, i lugn och ro får ta ställning till en rad skilda påståenden. Dessa är graderade på en skala, där ändpunkterna är; stämmer mest – stämmer minst. Därefter sänds svaret till P.A.T. Management i Lund för behandling. Resultaten sammanställs i form av grafer och löptext av en psykolog. Dessa skickas i sin tur tillbaka till Onoff. Testresultaten utvärderas tillsammans med kandidaten i form av ett personligt samtal. Således erhåller alla testade möjligheten att ta del av resultatet, en del tackar nej, men de flesta accepterar.

I graferna, som är ett komplicerat grafsystem, finns möjligheten att utläsa saker. Tillsammans med psykologens tolkning av testresultaten utgör dessa ett diskussionsunderlag mellan kandidaten och Gunnerblad.

Gunnerblad har genomgått en tvådagarskurs i P.A.T. för att kunna använda sig utav testet i ovanstående bemärkelse. Ingen specifik uppföljning äger rum, men företaget ringer dock med jämna mellanrum och hör hur det går. Gunnerblad anser att P.A.T. inte är särskilt bra, därför att det kan tyckas vara trångsynt med korta frågor. Den testade individen har följaktligen ingen möjlighet att nyansera sina svar. Hon har som målsättning att hitta ett bättre personlighetstest – OPQ har hittills varit föremål för en lättare granskning.

När företaget utbildar butikschefen i det s.k. butikschefsutvecklingsprogrammet – BCUP, används i ett moment personlighetstestet Myers-Briggs Type Indicator – MBTI. Detta för att ge den blivande chefen en djupare och mer detaljerad insikt i sin egen personlighet.

Vad gäller de etiska reglerna sparas testresultaten bakom lås och endast Gunnerblad har tillgång till dessa. Testresultaten sparas upp till ett år, därefter makuleras de.

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Gunnerblad förutsätter att P.A.T.-testet innehar en hög validitet, eftersom det är psykologiskt grundat samt att psykologer på P.A.T. Management utvärderar testresultaten. Vidare anser hon att testresultaten stämmer överens med den verkliga personligheten hos kandidaten, i över 85 procent av fallen. Gunnerblad är medveten om att personlighetstestning är situationsbetingad och påverkas därmed av en rad skilda omvärldsfaktorer.

”Därför skall man alltid ha med i beräkningarna att felvärden kan uppkomma.”

På samma sätt kan testen i somliga fall utgöra en avgörande funktion. Om hon efter att ha intervjuat en kandidat, erhåller en negativ ”magkänsla” och denna dåliga emotion bekräftas av testresultatet, kan kandidaten pga. detta sällas bort. Däremot kan fallet vara det omvända. Om Gunnerblad erhåller en ansenligt god känsla efter ett intervjuförfarande och testet dementerar detta genom att visa på negativa aspekter hos personen i fråga, kan hon bortse från testresultatet om hon lyckas reda ut testutgången med den arbetssökande. Således anser hon att:

”Testet är ett kompletterande incitament i intervjuförfarandet.”

Gunnerblad anser att testning är ett bra komplement vid ett urvalsförfarande. Tyvärr används inte test i större utsträckning i arbetslivet. Det förekommer att tester används utan utbildning och tas inte på allvar.

”Det är skrämmande att folk som inte har kunskapen utför test.”

Hon anser vidare att de test företagen använder, måste anpassas till den rådande verksamheten och därmed företagets verklighet. Avslutningsvis påtalar Gunnerblad att hon lägger störst vikt vid intervjuer samt referenser och sedan vid tester. Detta för att test som utförs inledningsvis i urvalsprocessen, har en förmåga att försumma möjligheten till att träffa personen och därigenom skapa sig en första bild av henne eller honom.

Den femte intervjun – Anna Larsson på Rikspolisstyrelsen

Mötet med Anna Larsson utgjorde vår femte intervju i ordningen. Samtalet ägde rum onsdagen den 12 november 2003. Larsson arbetar på personalbyrån vid Rikspolisstyrelsen och kontoret är beläget på Kungsholmen i Stockholm.

Urvalsförfaranden

Till Rikspolisstyrelsen inkommer årligen omkring 11 000 ansökningar till Polishögskolan, fördelade på två ansökningstillfällen. Siffran för den kommande terminen uppgår till omkring 5 700 ansökningar. Ansökningarna granskas övergripande för att se till om kandidaten har grundläggande behörighet för polisyrket och uppfyller de formella kraven som ställs. Här tittar man närmare på aspekter som: ålderskrav, körkort, giltig gymnasiekompetens och

svenskt medborgarskap. De kandidater som efter behörighetsgranskningen uppfyller kraven, kallas till ett svensktprov i respektive län. Provet genomförs och likaså ett kort samtal på 10–15 minuter.

Därefter sker ett urval baserat på personligt brev, svenskprovresultat och pappersmeriter såsom studier, arbetslivserfarenhet och aktivitet inom föreningsliv. Stor vikt läggs vid det personliga brevet som ger en bild av kandidaten i fråga. Efter detta urvalsförfarande kvarstår omkring 1 000 kandidater. Dessa går vidare till testning, den resterande delen faller bort.

”Rikspolisstyrelsen använder sig av Pliktverkets psykologer och läkare.”

De centrala testerna sker på Pliktverkets kontor som är belägna i städerna; Stockholm, Östersund, Göteborg och Kristianstad. De sökande som kvarstår i urvalsprocessen kallas till tvådagars testning. Inledningsvis får kandidaterna genomgå en rad fysiska tester. Sedan får de utföra ett begåvningsstest på omkring 80 minuters effektiv skrivtid. De sökande får även skriva en uppsats. Därefter följer en intervju med behörig psykolog. Kandidaterna genomgår även en läkarundersökning och de två dagarna avrundas med ett avslutningssamtal med en polis.

Resultaten summeras och utvärderas. Här har såväl intervjuer som prov och test en avgörande betydelse för om kandidaten klarar att gå vidare i urvalsprocessen. Omkring 600 av 1 000 sökande går vidare till nästa steg, vilket består av en slutintervju. Denna intervju hålls av två poliser – alltid en kvinna och en man. Dessa par, som brukar uppgå till ett femtiotal poliser, genomgår en tvådagars kurs i intervjuteknik.

En sista sammanställning utförs för att ligga till grund för ett slutgiltigt urval av kandidaterna. Det brukar vara omkring 400 personer som går vidare. Larsson kommenterar:

”Det är ett politiskt beslut om hur många som får gå vidare. Ytterst är det en resursfråga som grundar sig i ekonomiska och politiska beslut.”

Politikerna har nyligen beslutat att fler skall tas in på polishögskolan. Därför vill man öka antalet intagna i januari år 2004 till 528 stycken. Om mer resurser tillskrivs satsar man på fler sökande till polisutbildningen.

Antagningsnämnden bestående av; rikspolischefen, chefen för personalbyrån samt rektorn för Polishögskolan, granskar dessa slutliga kandidater. De lägger ned mycket tid på att erhålla en muntlig framställan, baserat på tidigare genomförda intervjuer, om enskilda individer. Antagningsnämnden har vid vissa tillfällen även gått igenom alla akter, men vid andra antagningsomgångar har de endast gjort ”stickprovskontroller” som komplement till den muntliga föredragningen. Därefter fattas ett slutgiltigt beslut och kandidaterna kan påbörja sin utbildning vid Polishögskolan.

Gällande referenstagning konstaterar Larsson att man på senare år är ytterst sparsam med denna urvalsmetod. Tidigare såg man gärna att alla sökande hade minst tre angivna referenter. Nu tas referenser endast i specifika fall, där frågetecken uppstår kring kandidaten. Larsson har i vissa fall tagit referenser på eget initiativ, utöver de som kandidaten angivit. Detta för att angivna referenter i de allra flesta fall endast uttalar sig positivt om aspiranten. Larsson ser vidare inte någon större betydelse vad gäller aktualiteten kring referenserna.

Eftersom Rikspolisstyrelsen har flera tusen sökande till varje termin, är de tvungna att föra personregister för att kunna behandla alla handlingar på ett effektivt och överskådligt tillvägagångssätt. Kandidaterna måste ge tillstånd till detta. Akterna förstörs vanligtvis efter sex månader. När det gäller testresultaten och psykologintervjuerna sparas dessa i enlighet med patientjournalagen i tre år, därefter makuleras de.

Rikspolisstyrelsen har på senare tid riktat in sin marknadsföring främst mot individer med annan etnisk bakgrund samt gentemot kvinnor. Detta har gett gott resultat – andelen sökande med annan etnisk bakgrund samt andelen sökande kvinnor har ökat. Avsikten med denna satsning grundar sig främst i att:

”Mångfald är en styrka för en stor organisation.”

Arbetspsykologiska tester

Vad gäller arbetspsykologiska tester tillämpar Rikspolisstyrelsen ett begåvningsstest vid urvalsförfarandet. Testet är utformat av psykologer vid Pliktverket. Testet tar 80 minuter att genomföra och mäter verbal, logisk och spatial förmåga. Tidigare användes samma begåvningsstest som tillämpas för gymnasieungdomar vid mönstring till den allmänna militärtjänstgöringen. Testet ansågs dock vara diskriminerande för kvinnor pga. dess tekniska bitar. Därför har Rikspolisstyrelsen, i samarbete med Pliktverkets psykologer, utformat ett särskilt begåvningsstest inriktat för sökande till polisycket.

”Begåvningsstestet får ej tas upp som ett enskilt värde, utan utgör en del i samtalet med Pliktverkets psykologer.”

Kandidaten får som tidigare nämnts, delta i en psykologintervju på Pliktverket. Intervjuförloppet varar i normalt 45–90 minuter. Därefter sammanställer psykologen den totala bedömningen av varje enskild kandidat.

Nyttan med arbetspsykologiska tester

Testerna avser främst att hitta de som är lämpliga för polisycket, inte att gradera individer efter en skala. Rikspolisstyrelsen vill ha metoder för att finna de som man inte vill ta in. Här utgör testerna ett grundläggande komplement i urvalsprocessen.

Varje person som genomgår testningen på Pliktverket kostar 7 000 kr. Larsson anser dock att nyttan av testerna överväger kostnaderna för att genomföra dessa. Testningen visar även på ett socialt samspel individer emellan. Denna sekundära faktor är också avgörande för hur individen kommer att klara sig i det efterföljande arbetslivet som polis.

”Man skall inte glömma bort att testning kostar pengar. Därför sätts en gräns på två år för nyansökningar för kandidater som blivit bortsållade i urvalet men vill söka in till Polishögskolan på nytt.”

Larsson anser att förändringar i personligheten inte uppkommer tidigare. Dessutom är det en resursfråga som politikerna bestämmer över.

”Trots ett urvalssystem bestående av flera steg, finns det alltid människor som slinker igenom. Ett hundra procentigt system där alla kandidater är framgångsrika i sitt kommande arbete går ej att finna. Vi ser dock inga incitament till att folk inte är framgångsrika i sitt arbete efter urvalsprocessen.”

Den sjätte intervjun – Torbjörn Söderholm på Tetra Pak Sverige AB

Mötet med Torbjörn Söderholm utgjorde den sjätte och sista intervjun i ordningen. Samtalet ägde rum måndagen den 17 november 2003 på Tetra Paks kontor beläget vid Stureplan i centrala Stockholm.

Urvalsförfaranden

Tetra Pak påbörjar ett urvalsförfarande genom att först och främst få en klar uppfattning om positionen som skall tillsättas. Skall man göra en ersättningsanställning där rollen kvarstår, blir det enklare att tydliggöra kraven. Vidare utförs en kvalifikationsbedömning där önskvärda kriterier för varje enskild tjänst listas.

Traditionellt sätt har Tetra Pak annonserat ut tjänster i dagstidningar och även i den lokala pressen. Numera har det dock skett ett paradigmskifte på denna punkt. En lågkonjunktur medför fler arbetssökande och annonsering är kostsamt. Därför har företaget valt att annonsera ut lediga tjänster på Internet. Söderholm berättade även om ett nyinfört program kallat Recruitsoft – en interaktiv tjänst. Programmet tillhandahåller lösningar för ”knowledge and skills” dvs. krav på ”hårda ämnen” såsom specifik utbildning och arbetslivserfarenhet samt ett självskattningsformulär som avser att mäta ”attitude and behavior” dvs. färdigheter såsom noggrannhet, diplomati och samarbetsförmåga, som behövs för att lyckas på den avsedda positionen. Angående självskattning uttrycker Söderholm:

”Individer brukar i de flesta fall vara mycket ärliga när de utför en självskattning. Av erfarenhet förekommer nästan alltid en objektiv bedömning av individens egenskaper. I de fall där individen skulle tala osanning, kommer denne att förr eller senare ställas inför en situation där det uppdragas vad hon eller han står för.”

Det nya interaktiva systemet hjälper HR-funktionen i deras arbete. Redan i inledningsstadiet av urvalsförfarandet gallrar systemet ut de sökande som inte uppfyller vissa av de krav som ställs på tjänsten i fråga.

Vidare gör personalfunktionen ett eget urval baserat på den sökandes pappersmeriter. Denna process resulterar ofta i att det kvarstår en skara på omkring tio personer – vilket anses vara hanterbart i sammanhanget. Dessa kallas till en inledande intervju. Vid denna intervju får den sökande presentera sig själv och företaget presenteras generellt, inte så mycket om den specifika tjänsten.

Denna inledande intervju ger ett underlag för vilka kandidater personalfunktionen anser vara intressanta. Omkring fem personer tas sedan ut till djupintervju, resterande faller bort. De får då träffa en ”stab” av personer från Tetra Pak t.ex. någon från personalavdelningen, den blivande chefen, eventuellt fackliga representanter samt kollegor.

”Syftet med att ha ett flertal personer närvarande vid intervjutillfället är ytterst att erhålla en bredare och mer nyanserad bild av individen.”

Vid denna intervju får de sökande även genomföra ett s.k. PI-test (Predictive Index) som är ett personlighetstest och tar ca tio minuter att genomföra. Testet ses som ett hjälpmedel till urvalshandlingen. Alla som söker en tjänst hos Tetra Pak och går vidare till djupintervjun, får göra PI-testet. Testpersonen erhåller feedback på sitt test som sedermera jämförs med den uppfattning som intervjuaren fick under den inledande intervjun. Till sin hjälp den här gången har intervjuaren den ovannämnda ”staben”, för att göra sin bedömning av den sökande. Om

resultatet från PI-testet inte skulle stämma med hur den sökande uppfattas vid de två intervjutillfällena, utgår Tetra Pak från intrycket av intervjuerna och lägger testresultatet ”åt sidan”.

Gällande referenser tas dessa in i bilden då ett intresse för individen föreligger. Söderholm påpekar:

”Referenser är en självklarhet. Referenten bör utgöras av en chef eller annan i överordnad ställning. Kollegor väger inte lika högt, då jag inte kan begära samma objektivitet i deras uttalanden.”

Förutom PI-testet genomgår flertalet av de sökande till kontorstjänster (ej fabriksfolk) även ett stresstest som syftar att visa på den testades förmåga att tänka logiskt samt förmågan att kommunicera i en ovan situation.

De kandidater som söker en chefstjänst kommer i vissa exceptionella fall att få genomföra ett s k. Prismatest. Detta är ett flervalstest där den testade får göra bedömningar av olika situationer. Prismatestet kan enligt Söderholm vara svårhanterligt på grund av att underlaget man får fram är väldigt stort. Testet används därför ytterst sällan vid nyrekrytering.

Beträffande de etiska aspekterna kring testresultaten, makuleras de testresultat där testpersonen i fråga inte blev anställd. Personer som blivit anställda hos Tetra Pak, får sina testresultat arkiverade. Endast HR-funktionen och till viss del VD:n har tillgång till dessa akter. Testresultaten sparas under hela anställningstiden och förstörs först tio år efter det att en person lämnat företaget. Söderholm hänvisar till personuppgiftslagen och redovisnings-skyldighet gäller i tio år.

Arbetspsykologiska tester

Vad bekommer arbetspsykologiska tester använder sig Tetra Pak utav Predictive Index vid samtliga nyrekryteringar oberoende av befattning. Detta test har sitt ursprung i Amerika och har använts inom Tetra Pak åtminstone de senaste 20 åren. Testet består av ett antal ord – 86 stycken, där testpersonen får fylla i de ord som hon eller han tycker bäst sammanfaller med dennes personlighet. Tetra Pak använder detta test som ett attitydtest. Testet är ingen rak översättning från engelskan utan det är anpassat till varje land där Tetra Pak använder det. Målet är att testet skall användas globalt, dvs. i alla länder där Tetra Pak bedriver sin verksamhet. Testet innehåller två delar; dels ”hur jag ser på mig själv” och dels ”hur jag tror att andra ser på mig”. Hela testhanteringen görs hos Tetra Pak. De som genomför dessa test med arbetssökande har genomgått en utbildning på en vecka och går kontinuerligt på tillämpningskurser samt fördjupningskurser.

Stresstestet är framtaget internt och anpassat för användning endast inom Tetra Pak Sverige. Den sökande får en instruktion på engelska som beskriver Tetra Paks produktion samt ett problem. Personen skall på ”alldeles” för kort tid utifrån detta material ge ett förslag på problemlösning som skall framställas muntligen på engelska inför omkring fem personer. Bedömningen görs utifrån presentationen, den testades åsikter, hur den testade resonerar samt hur lyhörd den testade är för ”hjälpen” som kommer från åhörarna. Syftet med testet är att bedöma den testades förmåga att tänka logiskt samt den testades förmåga att kommunicera i en ovan situation. Den testade behöver inte lösa uppgiften för att ”klara” testet utan det viktigaste är att slutföra testet tillsammans med åhörarna. Efter det genomförda testet får den testade svaret på uppgiften samt en muntlig feedback huruvida hon eller han klarade det.

Vad gäller Prismatestet används detta mycket sällan vid nyrekrytering. Söderholm beskriver testet som sofistikerat men mångfacetterat och krävande för såväl individen som utvärderaren av resultaten. För att kunna arbeta med Prisma genomgår man en fyra dagars intensiv utbildning.

Söderholm ser Prismatestet som ett utvecklingsredskap för att identifiera de svagare sidorna för att veta vad den testade behöver bearbeta och utveckla för att exempelvis bli en bättre chef. Detta test används därför framförallt vid befordran och utveckling av redan befintlig personal inom Tetra Pak.

Nyttan med arbetspsykologiska tester

PI-testet fungerar som ett "entrékort" till en dimension att prata om. På så sätt kan PI-testet bidra till ett givande samtal om personligheten vid intervjuer. Enligt Söderholm finns det vissa risker med den här typen av testning av sökande. Testresultaten kan bli motsägelsefulla om testpersonen t.ex. fyller i det de tror att företaget vill att de ska fylla i. Detta är anledningen till att de utgår från intervjun om testresultatet inte stämmer överens med "känslan" vid de olika intervjuerna. En annan uppenbar risk kan vara tolkningen av orden i testet. Ett ords innebörd kan vara annorlunda beroende på hur bevandrad den sökande är i svenska språket. I sammanhanget bör även nämnas att testet egentligen inte är ett test i den avancerade meningen utan snarare ett intervjuhjälpmedel, där företaget får en bild, så kallad profil, av den testade. Sammanfattningsvis anser Söderholm att nyttan som PI-testet genererar överväger kostnaderna. Detta inte minst pga. testets smidighet, enkelhet, potential att stimulera ett intervjuförlopp samt förmåga att ge feedback till respondenten vid ett och samma tillfälle.

Stresstestet genererar ett underlag vad gäller den testades förmåga att tänka logiskt samt den testades förmåga att kommunicera i en ovan situation. Detta ger i sin tur en djupare insikt om den sökandes personliga egenskaper och fungerar som ett komplement till intervjuerna.

När det gäller Prismatestet används detta som ett utvecklingsredskap för att identifiera de svagare sidorna hos en person. Detta i syfte att veta vad den testade behöver bearbeta och utveckla för att exempelvis bli en bättre chef. Testet är sofistikerat men mångfacetterat och är mycket krävande för individen. Söderholm anser att:

"Prismatestet är för tungt för löpande rekrytering. Jag får inte ut speciellt mycket mer av ett Prismatest än av ett PI-test vid nyrekrytering."

Han påpekar att den genererade nyttan av Prismatestet sällan uppväger kostnaderna och tiden det tar att utföra, utvärdera och återkoppla testresultatet till användaren. Därför används Prismatestet huvudsakligen vid befordran och utveckling av redan befintlig personal inom Tetra Pak.

Söderholm anser att PI-testet är lämpligast vid nyrekrytering, eftersom det är tillämpligt vid rekryteringsprocessen i fråga om att få in en personlighetsprofil av den sökande. Han betonar emellertid att man skall vara försiktig vid användandet av tester vid urvalssammanhang.

"Testerna påvisar endast vilken förmåga en person har att hantera en viss information vid ett givet tillfälle."

Det finns många andra faktorer som spelar in om en individ klarar arbetet i fråga eller ej. Chefens stöd är i många fall den i särklass mest betydande faktorn för om personen kommer klara av arbetet eller inte.