



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
INRIKTNING MOT MANAGEMENT
TERMIN – HT 2013

VÄRDET AV ATT ARBETA MED ASSESSMENT CENTER

- EN KVALITATIV STUDIE OM HUR VERKSAMMA ORGANISATIONER
UPPLEVER ASSESSMENT CENTER

KANDIDATUPPSATS

FÖRFATTARE: EVELINA BERGLING 910306 OCH MAJA LÜPPERT 900517

HANDLEDARE: VEDRAN OMANOVIC



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ett stort tack!

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till samtliga av våra respondenter vilka utgörs av; Eva Bergvall och Stefan Adler på Göteborgs Stad, Fredrik Malmsten på Cubiks, Mattias Elg på Assessio, Maria Wigenius på Peopletransition, Cristofer Lavesson Eckermalm på Hudson och vår respondent på Organisation x. Samtliga respondenter har på ett gediget, intresserat och engagerat sätt besvarat frågor såväl under intervjuer som vid senare mailkontakt. Utan Ert deltagande hade denna studie inte kunnat genomföras. Vi vill även tacka vår handledare, Vedran Omanović, som utgjort ett bra stöd och motivationskälla studien igenom.

Evelina Bergling och Maja Lüppert

2014-01-17

Sammanfattning

| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| Examensarbete, kandidat: | 15 hp |
| År: | 2013/2014 |
| Handledare: | Vedran Omanović |
| Examinator: | Vedran Omanović och Roger Schweizer |

I följande studie kommer rekryterings- och utvecklingsmetoden Assessment Center (AC) att studeras. Syftet med studien är att utifrån verksamma organisationers erfarenhet av AC skapa en ökad förståelse för; metodens innebörd, vilka argument som ligger till grund för organisationers användande av metoden samt dess värde för organisationer. Studien är av kvalitativ karaktär och fokus fästs vid tolkning och förståelse av AC baserat på respondenternas subjektiva uppfattningar och upplevelser. Studiens teoretiska referensram behandlar; Human Resource Management, rekrytering, personalekonomi, Talent Management och Assessment Center. Empiri har samlats från sex verksamma organisationer, varav fem organisationer vilka arbetar med AC samt en organisation som har påvisat ett eventuellt intresse av att utveckla ett AC. Studien har kunnat visa på att det å ena sidan råder en överensstämmande definition av AC, som en kombination av tester och övningar, samtidigt som metodens utformning å andra sidan skiljer sig åt organisationerna mellan. Argumenten för att använda AC är, baserat på respondenternas utsagor, många, dels med bakgrund i att metoden är rättvis, noggrann och dessutom träffsäker i fråga att finna rätt person till rätt position. Nackdelar som nämns är metodens tidsåtgång, vilken i sin tur skapar kostnader. Några av de värdeskapande aspekterna som AC för med sig är att metoden skapar värde för organisationer genom undvikandet av felrekryteringar, att metoden ses som varumärkesstärkande och att metoden har en gynnsam och utvecklande inverkan på såväl kandidaten som organisationen. Studiens slutsatser bottnar i den funna definitionsförvirringen, vilket följs av ett ifrågasättande av hur en metod som beskrivs och används så varierat kan stärka organisationers varumärke. Vidare visar AC på att vara en träffsäker och rättvis metod, då samtliga av studiens respondenter påvisar att den främjar undvikandet av felrekryteringar och därmed stora kostnader för organisationer. Slutligen finner vi det vara av största vikt att en allmänt vedertagen definition av AC skapas för att metoden ska kunna utgöra den kvalitetsstämpel som, enligt studien, AC idag fungerar som.

Key words: Assessment Center, Talent Management, Personalekonomi, Rekrytering, Human Resource Management.

Innehållsförteckning

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1 Problembakgrund | 5 |
| 1.2 Syfte | 7 |
| 1.3 Disposition | 7 |
| 2. Metod | 8 |
| 2.1 Kvalitativa studier | 8 |
| 2.2 Tolkningsperspektiv | 9 |
| 2.3 Kvalitativa intervjuer | 10 |
| 2.4 Analysmetod | 11 |
| 2.5 Intervjugenomförande | 11 |
| 2.6 Urval..... | 12 |
| 2.7 Avgränsningar | 13 |
| 2.8 Etiska reflektioner | 13 |
| 2.9 Källkritiska reflektioner | 14 |
| 3. Teoretisk referensram | 15 |
| 3.1 Human Resource Management | 15 |
| 3.2 Rekrytering..... | 16 |
| 3.3 Personalekonomi | 19 |
| 3.4 Talent management | 20 |
| 3.5 Assessment Center | 21 |
| 4. Empiri | 24 |
| 4.1 Information om respondenterna | 24 |
| 4.2 Sammanställning av primär- och sekundärdata | 27 |
| 4.2.1 Vad är definition av AC utifrån studerade organisationers perspektiv och studiens teoretiska referensram?..... | 27 |
| 4.2.2 Varför arbetar studerade organisationer med AC? | 29 |
| 4.2.3 Vilka för- och nackdelar ser studerade organisationer att AC har i jämförelse med andra metoder? . | 30 |
| 4.2.4 Enligt studerade organisationer, hur skapar AC värde för organisationer?..... | 34 |
| 4.2.5 Sammanfattning | 35 |
| 5. Resultat och analys | 35 |
| 6. Diskussion | 43 |
| 6.1 Den rådande definitionsförvirringen | 44 |
| 6.2 AC som urvals- och rekryteringsmetod | 44 |
| 6.3 AC - mer än bara en urvalsmetod | 45 |
| 6.4 Säljaspekten bland respondenterna | 46 |
| 6.5 Metodens validitet..... | 46 |
| 6.6 Diskrepans mellan studerade perspektiv | 47 |
| 7. Slutsats | 47 |
| 7.1. Förslag till framtida forskning | 50 |
| 8. Källförteckning | 51 |
| 8.1 Böcker | 51 |
| 8.2 Artiklar | 52 |
| 8.3 Elektroniska källor | 53 |
| 8.4 Personlig kommunikation | 53 |
| 9. Bilagor | 54 |

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Idag består många organisationer till största del av mänskliga resurser och en central fråga för denna typ av organisationer är att finna rätt person till rätt plats, men också att lyckas behålla personen i fråga inom organisationen (Mabon 2005). Mot bakgrund av att felrekryteringar enligt Zaar och Tillman (2003) kan utgöra en kostsam post, då det skapar kostnader i såväl uppsägningstid, energi som i missnöje, så finner vi det högst intressant att se till hur organisationer arbetar med rekrytering för att undvika felrekryteringar och därmed tillhörande kostnader. I undvikandet av felrekryteringar verkar organisationer för att hitta relevanta och kompetenta mänskliga resurser och för att göra detta så finns det olika metoder som används, ett exempel är Assessment Center (AC) (Mabon 2005). Övergripande handlar AC, baserat på följande studie, om att genom mätandet av beteenden minska risken att välja fel person till fel plats. Metoden har enligt Zaar och Tillman (2003) sitt fokus riktat mot att bedöma personers handlingssätt och bygger dels på provningar som mäter kandidatens kvalifikationer och dels på provningar som mäter kandidatens faktiska beteende. För att mäta det, provas kandidater utifrån simulerade framtida situationer inom den rådande positionen för att se hur de skulle agera i verkligheten (Zaar & Tillman 2003). Varje bit av proceduren kring ett AC är enligt Zaar och Tillman (2003) viktig för att skapa en så verklig helhetsbild som möjligt.

Zaar och Tillman (2003) beskriver hur det historiskt sett gjordes psykologiska tester på olika befattningar inom den tyska armén redan under första världskriget. Efter kriget så reducerades armén till antal och det blev än viktigare att rätt personer rekryterades. Redan under mellankrigstiden hade tyskarna tankar och metoder som speglar dagens AC då de inte längre kunde riskera att gissa sig fram till sin bäst lämpade arméstyrka. Kandidaterna bedömdes då, enligt Zaar och Tillman (2003), likt ett AC under tre dagar av olika bedömare; psykologer, en läkare och en överste. De menar således på att övningarna som kandidaterna utsattes för har likheter med dagens AC genom innehållandet av ledarskapstester, gruppdiskussioner och även intervjuer och analyser av ansiktsuttryck. Vidare beskriver Zaar och Tillman (2003) att styrkan av tyskarnas metod främst ligger i deras originalitet men att metoden trots det inte var framgångsrik nog, varpå de också slutade med att använda den. Däremot tog engelsmännen under början av andra världskriget upp tyskarnas idé och förbättrade metoden vilket resulterade i att deras rekryteringar blev allt mer träffsäkra. Förbättringarna tog enligt Zaar

och Tillman (2003) form genom att engelsmännen utökade metoden med övningar som kamratbedömningar, gruppövningar, tester och biografiska frågeformulär. Zaar och Tillman (2003) beskriver vidare att metoden spred sig över till USA där den började användas vid rekryteringar av spioner, eftersom det inte tidigare funnit något tillräckligt bra tillvägagångssätt att finna duktiga spioner. Där utvecklades metoden ytterligare genom att amerikanerna började rikta fokus mot dimensioner som kandidaternas praktiska intelligens, hur stabila de var när det gällde känslor, deras skicklighet i ledarskapsituationer, fysiska kapacitet, hur de förhöll sig under propaganda samt deras skicklighet att bibehålla sin täckmantel. Vidare menar Zaar och Tillman (2003) att AC nu kontinuerligt sprids vidare i USA men också i Europa.

Det vetenskapliga problem vi finner aktuellt är vilket värde AC har för organisationer, i en värld där metoden under de senaste decennierna har ökat (Guidelines and ethical considerations for assessment center operations 2009). Studien bygger på kontakt med fem organisationer som arbetar med AC, vilka är; Göteborgs Stad, Cubiks, Assessio, Peopletransition och Hudson samt en organisation vilken har påvisat ett eventuellt intresse för att utveckla ett AC och som också valt att vara anonym. Vi har således valt att studera AC utifrån två perspektiv, dels organisationer som i nuläget arbetar med AC och dels organisationer som inte gör det, men som har börjat undersöka huruvida metoden kan vara något för dem. Studerandet av AC utifrån dessa två perspektiv använder vi oss av för att skapa en bredare bild, samtidigt som vi finner det intressant att se huruvida det förekommer någon diskrepans perspektiven emellan. Vår ambition är att förstå metoden, öka förståelsen för varför organisationer väljer att arbeta med den och därigenom även förstå vilket värde metoden för med sig. Är metoden mer träffsäker än andra metoder? Hamnar exempelvis personer genom AC i större utsträckning på rätt plats?

AC som metod faller naturligt inom ramen för Human Resource Management (HRM). Detta, bland annat, genom att AC tillgodoser flera olika syften, så som urval, utveckling och diagnostisering (Thornton III & Rupp 2006). Det faktum att metoden är mångsidig innebär att den främjar en smidig och effektiv urvalsprocess, för främst ledande men också icke-ledande positioner (Thornton III & Gibbons 2009). Syftet är att genom simuleringsövningar, liknande verkliga arbetsuppgifter, utvärdera individers förmågor. Detta med utgångspunkt i att studera deras beteende i dessa simuleringsövningar och därigenom finna den bäst lämpade kandidaten för uppgiften eller tjänsten (Granberg 2003). Kännetecknen för AC är, enligt Granberg (2003);

skräddarsydda tester och simuleringsövningar, nyttjandet av flera olika bedömningsinstrument, observationer av flera bedömare och att observationsprocessen skiljs från den slutliga värderingen och eventuella ställningstaganden. HRM växte enligt Granberg (2003) fram under slutet av 1900-talet, detta genom att personalarbetet "fann fotfäste" och kom att bli en viktig del av företagsledningsarbetet. Definitionen av vad HRM egentligen är skiftar beroende på ur vilket perspektiv begreppet beskådas, men övergripande anses det vara allt det arbete som innefattar organisationens humankapital¹ (Granberg 2003). En stor del i HRM-arbetet är enligt Armstrong (2006) att verka för att organisationens humankapital är det optimala. Det är av stor vikt att se humankapitalet som en framträdande tillgång för organisationen samt inse värdet i att bevara och underhålla de mänskliga resurserna (Albahussin & El-garaihy 2013). På så sätt kan både HRM och AC syfta till att hitta rätt person till rätt plats.

1.2 Syfte

I följande studie kommer AC att studeras, i syfte att utifrån verksamma organisationers erfarenhet av metoden, skapa en ökad förståelse; för dess innebörd, vilka argument som ligger till grund för organisationers användande av metoden samt dess värde för organisationer.

För att besvara studiens syfte har vi definierat följande frågeställningar:

- Vad är definition av AC utifrån studerade organisationers perspektiv och studiens teoretiska referensram?
- Varför arbetar studerade organisationer med AC?
- Vilka för- och nackdelar ser studerade organisationer att AC har i jämförelse med andra metoder?
- Enligt studerande organisationer, hur skapar AC värde för organisationer?

1.3 Disposition

Studiens första kapitel innefattas av en problembakgrund, syfte samt en beskrivning av studiens disponering. Detta för att motivera ämnesvalet samt beskriva syftet med studien. Det

¹ Enligt Mabon (2005) innefattar humankapital allt det som anställda tar med sig in i organisationer, så som personliga kunskaper, erfarenheter och färdigheter

andra kapitlet förklarar den metod som använts och beskriver de ställningstaganden som har gjorts samt argumentation kring varför studien tagit den form som den har. Det följande tredje kapitlet utgör studiens teoretiska referensram samt en motivering till dess relevans och betydelse för studien. Därefter följer kapitel fyra som består av studiens insamlade empiri utifrån studiens frågeställningar. I kapitel fem presenteras studiens resultat och tillhörande analys, varpå studiens empiri analyseras utifrån studiens teoretiska referensram. Vidare följer en diskussion i kapitel sex där problemet har problematiserats samt där vi framför kritik mot såväl teori, metod som studiens resultat. Därefter dras sammanfattande slutsatser i det sjunde kapitlet samtidigt som möjliga förslag på vidare forskning presenteras.

2. Metod

I följande metodkapitel beskrivs hur studien tagit form, från idé till färdigställande. Idén med studien får sin start genom en tidigare kontakt med en av studiens respondenter. Personen arbetar på organisationen som kommer att benämnas som Organisation x, vilka eventuellt vill utöka sin verksamhet med att starta upp ett AC. De beskrev bland annat att de såg ett värde i att få mer vetskap om hur användandet av AC såg ut på marknaden och vad metoden genererar. I och med deras presentation av metoden kom vi till insikt med att det, i viss mån, saknas explicit kunskap om vilket värde AC genererar och därigenom började forskningsprocessen ta form. Vi fann därmed ett behov av att studera dels metoden och dels dess värdeskapande. Organisation x kom att utgöra studiens ena perspektiv, en organisation som eventuellt vill starta ett AC, kontra studiens andra perspektiv, organisationer som arbetar med AC och dess tillhörande kunskaper och färdigheter.

2.1 Kvalitativa studier

Följande studie är av kvalitativ karaktär. Kvalitativa studier fäster större vikt vid ord snarare än kvantifiering, för att därigenom finna en djupare kunskap om ett visst fenomen, i jämförelse med en kvantitativ metod (Bryman 2011; Patel & Davidson 2011). Utöver det menar Bryman (2011) på att kvalitativa studier vanligen bygger på en induktiv ansats samt en kunskapsteoretisk ståndpunkt. Studiens resultat och teori bygger därmed på aktuell empiri framtagen genom en induktiv ansats, vilket innebär att de slutsatser som dras baseras på insamlad empiri. Även den kunskapsteoretiska ståndpunkt som studien bygger på, syftar till att fokus läggs vid tolkning och förståelse av fenomenet baserat på respondenternas subjektiva

uppfattningar och upplevelser. Detta innebär således att det som respondenterna påvisar vara relevant har fått ligga till grund för studiens utformning (Bryman 2011). Vi har valt denna typ av analysmaterial, i form av teori och empiri, för att den hjälper oss att, utifrån studiens omfattning, få en så realistisk och verklighetsanknuten bild av AC som möjligt. Studiens frågeställningar riktas främst åt respondenterna, då det är deras uppfattningar om AC som kommer att ligga till grund för studien. Genom anknytningen till verkligheten är vår ambition att andra organisationer, som arbetar eller funderar på att starta upp ett AC, kommer att kunna ta del av rådande studie.

Alvesson och Sjöberg (2008) påvisar att kvalitativa metoder syftar åt studiesubjektens perspektiv och att forskare studerar saker i dess inneboende miljö vilket senare försöker förstås och tolkas utifrån vad de har att säga. Metoden är således kontextbunden, där den studerade sätts i centrum (Alvesson & Sjöberg 2008). Därigenom har stort fokus i studien riktats mot att ge respondenterna fritt spelrum. Vi är också medvetna om det faktum att kvalitativa studier bygger på subjektivitet och att det därmed även kan finnas anledning till kritik (Bryman 2011). Vad som bör tydliggöras är dock att syftet med denna studie är att nå respondenternas egna erfarenheter och upplevelser för att på så sätt kunna skapa en djupare insikt i AC och metodens påverkan.

2.2 Tolkningsperspektiv

Studiens tolkning har baserats på respondenters utsagor gällande AC, i avsikt att finna förståelse för metoden på en mer övergripande organisationsnivå. Med det menar vi att vi vill förstå på vilka delar av organisationer som AC har inverkan på, samt hur denna inverkan tar form. Tolkningen av studien har baserats på ett hermeneutiskt perspektiv, vilket betyder att resultatet ska baseras på det perspektiv som studiedeltagarna framför (Bryman 2011). Detta med anledning av att vi har haft för avsikt att låta studien präglas av den bild av AC som respondenterna beskriver för oss. Mot bakgrund av att vi ser ett stort värde i att få ta del av hur aktuella och verksamma organisationer beskriver samt använder sig av metoden. Enligt Starrin och Svensson (1994) är en förutsättning inom hermeneutiken för att förstå ett fenomen, en förförståelse. Vilken typ av förförståelse som är relevant är situationsberoende och kan vara allt från teorier till färdigheter. Ett hermeneutiskt perspektiv syftar till att all tolkning är kontextberoende samt föregås av förutfattade meningar och förväntningar (Starrin

& Svensson 1994). Därför har vi verkat för att skapa oss en välgrundad förförståelse för att därigenom främja en god förståelse av AC. Studien inleddes därför med studerande av tidigare forskning, teorier och begreppsförklaringar. Som förberedelse för intervjuerna läste vi också på om organisationerna för att skapa oss en så bred kunskap som möjligt. Därigenom skapade vi oss en förförståelse, inte bara om AC utan också av den miljö där metoden gör sig gällande. Baserat på det faktum att vi gjort egna tolkningar av insamlad empiri, så är vi medvetna om att det är möjligt att vi tolkat respondenterna fel. Detta är något vi haft i beaktning studien igenom.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Studien har kommit att främst baseras på kvalitativa intervjuer, vilka enligt Bryman (2011) vanligen bygger på en låg grad av strukturering, för att därigenom skapa utrymme för intervjupersonen att svara med egna ord. När vi genomförde denna studie så var vi ute efter att identifiera erfarenheter, upplevelser samt åsikter om metoden och därigenom skapa oss en förståelse. Det var således inte möjligt för oss, att på förhand utforma svar utan poängen har under studiens gång varit att respondenterna själva ska utforma det "sanna" svaret. Intervjutillfällena har fått genomsyras av det faktum att det vid kvalitativa intervjuer är grundläggande att båda parterna, intervjuare och intervjuperson, tillsammans är medskapare i samtalet (Patel & Davidson 2011). Det innebar att vi har varit noga med att låta intervjupersonen styra samtalet, genom att exempelvis inte avbryta, inte ställa ledande frågor och inte byta samtalsämne, utan snarare hålla samtalet levande genom att ange, enligt oss och vår förförståelse, lämpliga ämnen att diskutera.

Kvalitativa intervjuer tar, relativt, vanligen form genom semistrukturerade intervjuer, vilket även är fallet i denna studie. Semistrukturerade intervjuer tenderar att grunda i en intervjuguide, innehållande olika aktuella teman som är av intresse för undersökningen. Då intervjun utgår från nämnda teman, snarare än strukturerade intervjufrågor, så har stor utrymme skapats för intervjupersonen att associera mer fritt kring ämnet, vilket eftersträvas vid kvalitativa studier (Bryman 2011). Vi har sammanfattande likt Bryman (2011) valt att låta vår intervjuprocess vara relativt flexibel och därigenom låtit tyngdpunkten ligga vid det som intervjupersonen lägger vikt vid.

2.4 Analyismetod

Utifrån studiens induktiva ansats har analysmaterialet, främst, analyserats genom tematisk analys. Således har analysmaterialet strukturerats utifrån centrala teman som återkommer i respondenternas subjektiva utsagor (Bryman 2011). Därigenom har det varit möjligt att belysa de delar varpå respondenterna beskriver en gemensam bild samtidigt som det tydligt har gått att urskilja erfarenheter och åsikter som skiljer sig åt respondenterna emellan.

2.5 Intervjugenomförande

För att få ut så mycket som möjligt av våra intervjutillfällen så har vikt lagts vid att förstå värdet av intervjuandet och det faktum att processen kan vara mycket givande då den ger uttryck för mer än bara ord. Därför har vi valt att, efter godkännande från respondenterna, spela in samtliga intervjuer, med undantag för intervjun med Mattias Elg på Assessio, då möjlighet inte fanns för detta då den intervjun tog plats på ett café med relativt högljud miljö. Genom att spela in intervjuerna har fullt fokus kunnat riktas mot respondenterna och därigenom har vi kunnat såväl lyssna till vad som sägs som observera uttryck, beteenden och kroppsspråk samt på ett aktivt sätt kunnat ta del av visualiserade förklaringar och beskrivningar. De fem inspelade intervjuerna, på sammantaget 300 minuter har i efterhand transkriberats, vilket har resulterat i 75 stycken A4, vilka i sin tur har fått ligga till grund för studiens empiriska primärdata.

Totalt genomfördes sex intervjuer. Samtliga intervjuer tog form på respektive respondents arbetsplats med undantag för intervjun med Mattias Elg på Assessio som på grund av rådande omständigheter genomfördes på ett café i Stockholm. Med anledning av att fyra av studiens intervjuer har genomförts i Stockholm under varierade tidpunkter under loppet av cirka en vecka så har vi tvingats, till viss del, utföra intervjuerna på egen hand. Detta har resulterat i att en av oss har intervjuat Mattias Elg på Assessio och Fredrik Malmsten på Cubiks och att en av oss, har intervjuat Maria Wigenius på Peopletransition samt Cristofer Lavesson Eckermalm på Hudson. De resterande två intervjuerna har vi genomfört tillsammans, då de tog plats i Göteborg med omnejd. Att vi genomfört fyra av intervjuerna separerade är någonting som vi tagit i beaktande vid hanterandet av materialet och det var även någonting som låg till grund för att vi valde att, om möjligt, spela in och transkribera samtliga intervjuer. Detta eftersom att det skulle säkerställa att vi inte missar information, samtidigt som det är en

bra metod för att vid återkoppling till respondenterna kunna stämma av att vi har förstått dem rätt och att ännu en gång stämma av att respondenterna är medvetna om vilken information de kommer att representera samt analyseras utifrån i studien.

2.6 Urval

Urvalet har tagit form, främst, genom ett målinriktat urval, vilket syftar till att skapa en överensstämmelse mellan studiens syfte och urval (Bryman 2011). Det betyder att vi har baserat studiens urval på vilka respondenter som skulle vara relevanta. Vår avsikt var att utforma en givande studie vilken samtidigt skulle vara greppbar och därmed vara möjlig att utföra inom den givna tidsramen. Vi ansåg inledningsvis att det skulle vara greppbart för oss att genomföra cirka fem intervjuer, då det skulle ge oss en relativt bred empiri samtidigt som det skulle vara möjligt att avsätta vårt fulla engagemang för var och en av intervjuerna samt vid bearbetning av tillhörande material.

| Organisationer som arbetar med AC | Namn | Befattning |
|----------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| Göteborgs Stad | Eva Bergvall | Chefsrekryteringskonsult |
| Göteborgs Stad | Stefan Adler | Utvecklingsledare |
| Cubiks | Fredrik Malmsten | Manager Consulting Services |
| Assessio | Mattias Elg | Managing Director |
| Peopletransition | Maria Wigenius | Senior HR Konsult |
| Hudson | Cristofer Lavesson Eckermalm | Senior Consultant Talent Management |
| Organisationer som i dagsläget inte arbetar med AC | Namn | Befattning |
| Organisation x | x | Beteendevetare |

Tabellen ovan beskriver vilka organisationer som kontaktats, både de som i dagsläget arbetar med AC, vilket innebär att de är leverantörer av AC, och den organisation som har som mål att börja arbeta med det. Vidare beskrivs vilka personer som intervjuats samt vilken befattning de besitter. Att vi enbart varit i kontakt med en organisation som påvisar ett eventuellt intresse för att starta upp ett AC, kontra fem som arbetar med AC, beror på att det var svårt finna organisationer med ett sådant eventuellt intresse med anledning av att det vanligen inte är något som framgår av organisationers hemsidor eller annan organisationsinformation. Urvalet tog form genom att vi skickade ut ett mail till organisationer som arbetar med AC. Att

organisationerna arbetade med AC framkom genom att deras organisationsnamn flertalet gånger framkom då vi gjorde sökningar om metoden på internet. Vi sände ut ett mail till sju olika organisationer, varav fem av dem visade intresse av att medverka i studien, resterande två har inte återkommit med något svar. Den sjätte deltagande organisationen, Organisation x, som inte arbetar med AC ännu, hade vi, som nämnt, kontakt med sedan tidigare.

2.7 Avgränsningar

Studien har begränsats till den svenska marknaden och på så sätt att vi har utgått från företag som är verksamma i Sverige. Vårt att poängtera är däremot att vissa av organisationerna även bedriver verksamhet i andra länder.

Studien har även begränsats på så sätt att den enbart utgår från två olika perspektiv, i form av dels organisationer som är leverantörer av AC och dels organisationer som eventuellt kommer börja med att leverera AC. Denna avgränsning baseras på studiens omfattning och det faktum att vi genom att inte beakta fler än två perspektiv fann det möjligt att skapa ett större djup i studien, snarare än en ytlig undersökning.

2.8 Etiska reflektioner

Informationskravet menar Patel och Davidsson (2011) syftar till att samtliga respondenter i studien ska ha delgivits information om syftet med studien. Detta har vi tagit hänsyn till genom att noga informera samtliga intervjupersoner om vårt syfte med studien, både då vi tog kontakt med intervjupersonerna, vid samtliga intervjutillfällen samt vid avstämningen av det transkriberade materialet.

Utöver informationskravet har vi även varit noga med att uppfylla samtyckeskravet, vilket enligt Patel och Davidsson (2011) innebär att samtliga deltagare i studien själva ska få bestämma över sitt medverkande. Därmed har vi valt att vid intervjutillfället informera respondenterna om samtyckeskravet. Dessutom har vi efter transkribering av respektive intervju skickat tillbaka denna till intervjupersonen för en avstämning på att vi förstått dem rätt och återigen gett dem möjlighet att avgöra huruvida de vill att materialet ska vara en del av studien eller inte. Respondentvalideringen har även tagit form genom att vi efter

färdigställandet av studien planerar att sända ut ett exemplar till var och en av studiens respondenter.

För att upprätthålla konfidentialitetskravet, har vikt lagts vid att hantera all information i sekretess samt i åtanke om att informationen inte ska hamna hos obehöriga (Bryman 2011). Därigenom har vi hanterat informationen med aktsamhet. Vi har även varit noga med att avstämna med samtliga respondenter hur de ställer sig till att vi använder deras namn och företagsnamn i studien. Nyttjandekravet som enligt Bryman (2011) innebär att information insamlad i undersökningens syfte endast får användas till den aktuella undersökningen, vilket vi också är noga med och förklarat för respondenterna.

2.9 Källkritiska reflektioner

Validitet syftar till kvaliteten i studien och sammanflätas vanligen med begreppet reliabilitet av kvalitativa forskare. För att uppnå god validitet i kvalitativa studier, råder en konsekvent strävan efter att upprätthålla kvalitet i studiens alla moment (Patel & Davidson 2011). Då kvalitativa forskningsmetoder ofta är av unik karaktär är det svårt att finna entydiga regler för hur god kvalitet uppnås. Därav menar Patel och Davidsson (2011) att det är av stor vikt att forskningsprocessen med dess val och beslut beskrivs utförligt av forskaren för att de som tar del av resultatet ska ges möjligheten att skapa sig en tydlig bild och förståelse för de val och beslut som gjorts, vilket vi har haft för avsikt att göra (Patel & Davidson 2011).

Reliabilitet å andra sidan handlar enligt Patel och Davidsson (2011) om hur tillförlitlig en mätning är, genom att se till hur väl mätningen motstår slumpinflytanden av olika slag. Ett resultat av en mätning består per automatik alltid av såväl det "sanna värdet" som "felvärde" och reliabla mätningar fångar upp mer av det sanna värdet än felvärdet. Baserat på studiens syfte som handlar om att finna respondenternas bild av AC och det faktum att samtliga respondenter har stor erfarenhet kring AC så är förhoppningen att informationen de delgav därmed har hög reliabilitet.

3. Teoretisk referensram

Följande teoretiska referensram innefattar; Human Resource Management (HRM), rekrytering, personalekonomi, Talent Management och Assessment Center (AC), som tillsammans utgör en relevant grund för att förstå AC i dess verkliga kontext. HRM utgör den övergripande ramen, då det syftar till allt arbete innefattande organisationers personalstyrka (Armstrong 2006). Rekrytering följer som en viktig del i HRM-arbetet med fokus för den process som tar fram "rätt person till rätt plats" (Bergström 1998). Nästkommande del är personalekonomiska aspekter som syftar till vad de rekryterades prestationer senare genererar i pengar (Mabon 2005). Talent Management i sin tur utgör kortfattat det led i rekryteringen som handlar om att attrahera och bibehålla talanger inom organisationer (Armstrong 2006). Därefter följer teori gällande AC, som även utgör tyngdpunkten för studien och som vi ser som en metod som främjar Talent Managementsyftet. Valet av teori baseras på en bild av att samtliga områden tillsammans utgör den kontext i vilken AC kan göra sig gällande. Detta genom att AC är en del av Talent Management och att Talent Management i sin tur, till stora delar handlar om samt präglas av personalekonomi (Armstrong 2006). Hur organisationer ska rekrytera blir i sin tur en personalekonomisk fråga (Bergström 1998). Rådande över samtliga av dessa komponenter gör sig organisationers HRM gällande, vilken således innefattar samtliga nämnda delar. På så sätt är det, för att kunna förstå AC, avgörande att tydliggöra metodens kontext och hur de olika komponenterna inverkar på metoden.

3.1 Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) beskrivs, enligt Armstrong (2006) som det arbete inom organisationer som rör humankapitalet, organisationens viktigaste resurs, och kan anses ha en ersättande roll för det tidigare förekommande begreppet personaladministration. Shuler och MacMillian (2006) menar på att det är lönsamt att på ett effektivt sätt hantera humankapitalet med anledning av att det resulterar i en mer gynnsam förmåga att såväl attrahera som behålla kvalificerade medarbetare. Syftet med HRM menar Armstrong (2006) är att, dels stötta organisationen i dess utvecklande och implementering av HR-strategier, dels verka för en högpresterande organisationskultur men även, säkerställa att organisationen har det bäst lämpade humankapitalet för organisationen. I HRM-arbetet är det möjligt att se AC som en viktig komponent, bland annat genom att det är möjligt att se metoden som en del i säkerställandet av det optimala humankapitalet.

Gällande HR:s strategiska arbete och roll som ansvarstagande vid implementering så påvisar Placier, Hall, Benson McKendall och Cockrell (2000) i sin studie att organisationsförändringar, så som införandet av nya policyer är komplext. Författarna beskriver hur de i sin studie studerat en kanadensisk skola, inom vilken skolstyrelsen ("the board") vid införandet av nya framarbetade policyer mötte inblandade parter olika avsikter och intentioner vilket i sin tur resulterade i att policyen succesivt förändrades. Författarna upplevde att stora delar av skolstyrelsens initiala intentioner väl ute i praktiken således kom att ta en ny skepnad då de även formades och anpassades utav resterande involverade parter, så som lärare och föräldrar (Placier et al 2000).

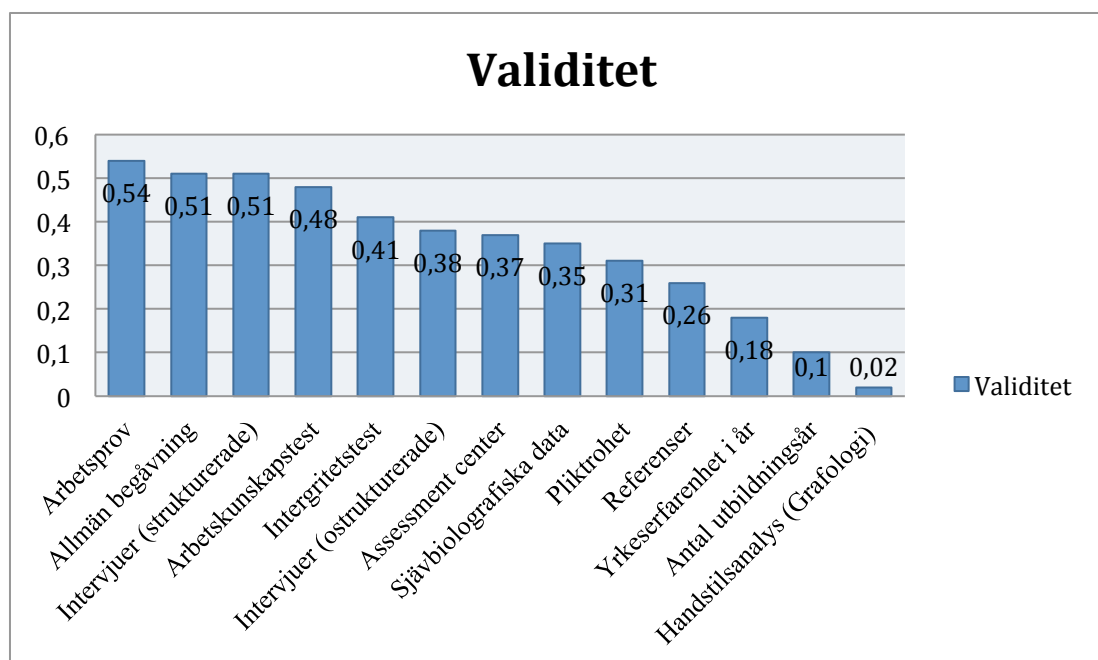
Baserat på Becker och Gerharts (1996) studie så är organisationers humankapital inte enbart ekonomiskt fördelaktiga genom att de genererar inkomster utan de menar även på att organisationers humankapital bör klassificeras som värdeskapande för organisationen. Därigenom menar de på att det strategiska synsättet gällande humankapitalet breddats och även präglas av psykologi, ekonomi och strategi. Därigenom förespråkar Becker och Gerhart (1996) för att HRM i en större utsträckning ska utgöra en del av organisationens strategiska arbete och påtalar därmed vikten av en närmre relation mellan HR och organisationens linjechefer. Nästkommande del av den teoretiska referensramen innefattar den process genom vilken organisationers humankapital tillsätts, rekrytering, alltså den process där AC, till viss del, förekommer som metod.

3.2 Rekrytering

Rekrytering, likt AC, härstammar från den militära terminologin och har framkommit genom det stora behovet av att, inom det militära, värva manskap, vilket snart blev en såpass frekvent förekommande process att det uppstod ett behov av att skapa en begreppsförklaring (Bergström 1998; Zaar & Tillman 2003). Rekrytering och urval klassificeras enligt Bergström (1998) som ett av de klassiska problemområdena inom organisations- och managementforskningen och handlar övergripande om processen att finna rätt person till rätt plats.

Bergström (1998) menar att urvalet skulle göras baserat på vetenskapliga principer, där individers olika förmågor skulle synliggöras för att kunna jämföras med kravprofilen. Bakomliggande syfte till detta beskrivs av Bergström (1998) vara att effektivisera produktionen. Utvecklingen tog form genom att allt fler ingenjörer kom att söka sig till psykologin i sina urvalsprocesser och under 1980-talet började rekrytering klassificeras som en form av strategi (Bergström 1998). Norrmann (1983) exemplifierar genom att beskriva hur städföretag medvetet rekryterar individer från de lägre samhällsklasserna med anledning av att de vanligen kan möta större hinder i att finna ett arbete. Vad som även skedde under 1980-talet var det faktum att arbetsmarknadssituationen ändrade sig så tillvida att det inte längre var möjligt för arbetsgivare att "välja och vraka" bland arbetssökande utan de behövde nu även, till viss del, "sälja in sig" hos arbetssökande. Det blev alltså med andra ord nödvändigt att locka till sig arbetskraft. Personalarbetet kom därmed mer att handla om att attrahera arbetskraft samt verka för att skapa lojala medarbetare (Bergström 1998).

Det råder enligt Mabon (2005) delade meningar, forskare emellan, vilken typ av rekryteringsmetod som är den mest effektiva och vilken som ger bäst underlag för hur kandidaterna kommer att lyckas på framtida befattningar. Vissa förespråkar traditionella metoder som intervju, referenstagning och information om tidigare anställningar, fritidsintressen, utbildning och familjeförhållanden för att få fram väsentlig information, medan andra anser att det behövs mer djupgående metoder som exempelvis arbetsprov, eller en kombination av olika metoder (Mabon 2005). Schmidt och Hunter (1998) sammanfattar i sin artikel 85 års forskning om urval av personal och dess validitet, alltså förmågan att prognostisera framtida arbetsinsatser. De menar på att organisationer som använder sig av rekryteringsmetoder med låg validitet sätter sig själva i underläge gentemot konkurrenter och genom att byta metod kan vända detta till din fördel. I validitetstabellen nedan har Schmidt och Hunters forskning sammanfattats och rankats i prognosförmågan av olika urvalsmetoder, alltså metodernas validitet. Övergripande betyder siffrorna att metoder nära noll räknas som värdelösa, metoder med ett värde över 0,4 anses vara bra och metoder med en validitet på 1,0 anses ge en perfekt beskrivning på en framtida arbetsprestation (Mabon 2005).



Figur 3.2.1: Mabon (2005) presenterar följande validitetstabell. Arbetsprov har en validitet på 0,54, allmän begåvning och likaså strukturerade intervjuer har en validitet på 0,51, vidare har arbetskunskapstest en validitet på 0,48 och integritetstest en validitet på 0,41. Vidare visar Mabons (2005) studie att ostrukturerade intervjuer har en validitet på 0,38, att Assessment Center (AC) har en validitet på 0,37, att självbiografiska test har en validitet på 0,35, att plikttröhet har en validitet på 0,31 och att referenser har en validitet på 0,26. Slutligen visar tabellen att yrkeserfarenhet i år har en validitet på 0,18, att antal utbildningsår har en validitet på 0,1 och att handstilsanalys (grafologi) har en validitet på 0,02.

Tabellen ovan visar att arbetsprov (0,54) är den metod med högst validitet och därmed kan tolkas vara den mest fördelaktiga metoden vid urval, vilket inte är förvånande då arbetsgivaren direkt får se hur kandidaten handskas med framtida arbetsuppgifter (Mabon 2005). Däremot är det en tidskrävande och dyr metod där förberedelserna är av stor vikt då det är betydande att kandidaten får visa prov på arbetsuppgifter som senare ger framgång i arbetet (Mabon 2005). En annan typ av arbetsprov är enligt Mabon (2005) så kallade provanställningar som även de visar hur kandidaten förmodligen skulle arbeta i fortsättningen, detta kan likaså bli en dyr metod om det, efter exempelvis sex månader, visar sig att personen i fråga inte är den rätta. Arbetskunskapstest (0,48) och AC (0,37), som även dem har direkt koppling till det framtida arbetet, har relativt hög validitet (Mabon 2005). Självbiografisk data (0,35), ligger ofta till bakgrund för strukturerade intervjuer och kan vara tidigare anställningar, familjeförhållanden, utbildning och fritidsintressen. Metodens validitet är hyfsat låg vilket kan förklaras i att kandidater ibland framhäver sidor som krävs av kravprofilen (Mabon 2005). Vidare i tabellen beskrivs både strukturerade intervjuer (0,51) och

ostrukturerade intervjuers (0,38) validitet vilka båda har förhållandevis hög validitet. Strukturerade intervjuer bygger på beteende- och situationsfrågor med koppling till kritiska händelser på det rådande arbetet medan ostrukturerade intervjuer i större utsträckning följer samtalets gång (Mabon 2005). Slutligen beskriver Mabon (2005) att allmän begåvning (0,51) och personlighetsvariabler som integritet (0,41) och pliktrohet (0,31) har hyfsat hög validitet medan referenser (0,26), yrkeserfarenhet i år (0,18), antal utbildningsår (0,1) och handstilsanalys (0,02) å andra sidan har låg validitet och anses vara förhållandevis dåliga metoder.

Valet av att använda denna metastudie ovan har att göra med att den är grundligt genomförd, både praktiskt och teoretiskt. Att studien är frekvent använd samt att vi ser det finnas ett värde i att belysa information från forskare som inte, eventuellt förespråkar en viss metod. Det bör däremot finnas en viss försiktighet mot bakgrund av att det är en sammanfattning av urvalsmetoder från 1998 samt att deras resultat bygger på stora mängder och att det därmed kan förekomma vissa genomsnittliga mått.

Kostnaderna kring rekrytering är många, och kanske främst i de fall då rekryteringen leder till en felrekrytering, vilket gör det relevant att beakta den personalekonomiska aspekten och frågan om vad anställda genererar i pengar eller faktiskt kommer att kosta i pengar.

3.3 Personalekonomi

Personalekonomi innefattar de ansatser och tekniker som verkar för att visa på personalens insatser i värde av pengar (Mabon 2005). Mabon (2005) menar vidare på att personalekonomi som koppling mellan företagsekonomi och HRM baserats på en rad argument vilka växt fram under de senare åren, bland annat det faktum att västvärlden transformerats från att vara ett industrisamhälle till att nu snarare utgöras av ett IT-samhälle. Detta innebär enligt Mabon (2005) en förändring från stora kapitalinvesteringar och massproduktion, där personalens kostnader var förhållandevis små i jämförelse med organisationernas totala kostnader, till dagens organisationer som ofta, till största del består av mänskliga resurser.

Rent personalekonomiskt gällande rekrytering och urval beskriver Mabon (2005) det som att det kan finnas ett värde i att kunna öka validiteten i urvalsförfarandet. Det kan i sin tur ge ett

förbättrat resultat, vilket på så sätt gör det lönsamt trots eventuella stora kostnader som en sådan validitetsförbättring skulle kunna innebära. Dessutom menar Mabon (2005) på att det är av största vikt att humankapital-intensiva organisationer satsar på bra urvalsmetoder. Vikten av att öka validiteten i urvalsförfarandet för att vidare hitta rätt personer till den rådande organisationen leder i sin tur in på begreppet Talent management. Talent management syftar till värdet av att strategiskt arbeta med att attrahera och bevara talanger, vilket dels är en del av rekrytering och dels är en viktig personalekonomisk aspekt och som dessutom utgör en grund för AC.

3.4 Talent management

Talent Management har växt fram under 2000-talet. Begreppet härstammar från uttrycket “the war for talent” som blev aktuellt under senare delen av 1900-talet, då organisationer kämpade med att attrahera samt bibehålla talangfulla individer (Armstrong 2006). Det finns ingen precis begreppsförklaring på vad Talent Management egentligen är vilket Collings och Mellahi (2009) anser är motsägelsefullt och bristande med tanke på begreppets popularitet och ökande användning. Att det råder en begreppsförvirring bekräftas även av Lewis och Heckman (2006) som menar på att begreppet Talent Management vanligen används relativt synonymt med kompetensutvecklingsstrategi, successions management och personalplanering, vilket i sin tur förstärker den rådande diffusa begreppsförklaringen. Lewis och Heckman (2006) poängterar även, likt Collings och Mellahi (2009) att det spridda och frekventa användandet av Talent Management kan vara av negativ karaktär, då det ofta syftar till att belysa den strategiska betydelsen av HR-arbete men utan att förankra det i teori och praktik. Vidare påvisar Lewis och Heckman (2006) att talent management nu allt mer förekommer som ett tankesätt, vilket 1) utgör en nyckelkomponent för generationsskiftesplanering samt 2) en ambition om att kunna säkerställa att samtliga anställda bidrar med ett arbete som är på toppen av deras egen potential. Utöver vad Lewis och Heckman beskriver ovan så vill Collings och Mellahi (2009) även betona vikten av att urskilja nyckelpersoner i organisationer. Alltså att utveckla en talangpool där personer med hög potential och personer med hög prestationsförmåga urskiljs och som sedan förväntas skapa eller behålla konkurrensfördelar. Skulle alla anställda urskiljas skulle det resultera i överinvesteringar för organisationer då alla roller inte är avgörande på samma sätt (Collings

& Mellahi 2009). De beskriver även vikten av att skapa lämpliga strategier och lämplig personalpolitik för att försöka garantera sig om att talangerna sedan stannar.

Collings och Mellahi (2009) beskriver vidare ett perspektiv på Talent Management, i form av Strategic Talent Management. De menar att Strategic Talent Management består av de processer och aktiviteter genom vilka talanger och nyckelpersoner strategiskt identifieras med anledning av att de bidrar till organisationens konkurrenskraft. Collings och Mellahi (2009) poängterar att det finns ett stort värde i att noga arbeta med att identifiera viktiga positioner inom organisationen, vars roll har potential att spela en avgörande roll i organisationen. Ovanstående teoretiska referensram har, som nämnts, beskrivit den kontext där AC agerar och är relevant och nedan följer studiens tyngdpunkt i form av teori gällande metoden.

3.5 Assessment Center

AC introducerades enligt Thornton III & Gibbons (2009) för över 50 år sedan och har sedan dess används som en del av organisationers HRM för urval, utvärdering och utveckling av mänskliga resurser. Metoden syftar till att fånga de mest relevanta förmågorna till organisationens optimala effektivitet (Thornton III & Gibbons 2009).

Byham (2011a) beskriver ett AC som en bedömningsmetod som kan användas för att hitta rätt person till rätt arbetsposition. Vidare menar Byham (2011a) på att AC är, till skillnad från en traditionell intervju, mer fokuserad på vad kandidaten visar för egenskaper än vad den säger eller skriver att den har. Fokus frångår kandidatens illustrerade bild av sig själv och läggs istället på framtiden, förhoppningen är att genom simuleringsövningar se vilken kandidat som skulle passa bäst till den aktuella positionen (Byham, 2011a). Byham (2011a) förklarar även att AC involverar olika typer av prov och utvärderingar. Det kan enligt författaren handla om psykologiska tester, intervjuer och jobbrelaterade simuleringsövningar, som mailövningar, faktaundersökningar, presentationsövningar som kan vara skriftliga och/eller muntliga gruppdiskussioner och olika typer av intervjuer med klienter eller personal. Beroende på vad positionen kräver för typ av kompetens konstrueras simuleringsövningarna för att se om kandidaterna har ett relevant handlingssätt och relevant kunskap (Byham, 2011a). En betydande fördel med AC är dess noggrannhet vid val av kandidater. Organisationer som arbetar med AC får också indirekta fördelar genom att anställda får bättre förståelse för

arbetets krav samt att chefer som utbildas till bedömare får ökad träning i ledande arbetsuppgifter som exempelvis utvecklingssamtal, coaching och att ge feedback (Byham 2011a). Vidare har det gjorts jämförelser med andra urvalsmetoder, där AC ofta, i variabler som kön, etnicitet och ålder, ses som mer objektiv och rättvis. Motivet till metodens rättvisa är dess tryck på kandidatens faktiska beteende snarare än eventuella konstruktioner, således minimeras risken för inverkan av förutfattade meningar, magkänsla och uppfyllande profetior (Byham 2011b). I relation till AC:s fördelar kan metodens höga kostnader benämnas som en nackdel. Kostnaderna kan ses som både direkta och indirekta, där jämförelserna med vad det kostar att göra felrekryteringar gör metodens höga kostnader oväsentliga (Zaar & Tillman 2003).

Traditionellt sett så håller ett AC enligt Byham (2011a) på i mellan en till tre dagar och innefattar sex kandidater. I dessa AC får kandidaterna, under övervakandet av utbildade bedömare göra simuleringsövningar, och ibland tester och intervjuer. Bedömarna tar anteckningar samt fyller i observationsformulär för att till sist kunna arbeta fram en skriftlig rapport med kandidaternas kompetenser, utvecklingsbehov samt potential till rådande tjänst (Byham 2011a). AC kan bland annat användas i val av externa kandidater till organisationen, till interna kandidater som exempelvis söker en chefsposition eller till kandidater i organisationer som ses ha hög potential och då ges särskild utbildning (Thornton III & Gibbons 2009).

Det har internationellt arbetats fram riktlinjer och etiska antaganden för verksamheter som arbetar med AC. Punkterna nedan bygger på uppdateringar från tidigare utgåvor och omgången riktlinjer väljs, arbetas fram och godkänns av forskningsspecialister (Guidelines and ethical considerations for assessment center operations 2009). Riktlinjerna syftar till att ange en accepterad definition av vad AC är, detta för att säkerställa integriteten av processen, säkerställa att bedömarna är kvalificerade samt att rättigheter för deltagarna är de samma (The International Congress on Assessment Center Methods). Väljer organisationer att använda AC innebär det att dessa riktlinjer och etiska antaganden ska tillämpas, det ingår i titeln (Guidelines and ethical considerations for assessment center operations 2009; Zaar & Tillman 2003). Däremot menar Mabon (2005) på att det idag är populärt att använda fina ord, som AC, och att det därmed tyvärr finns organisationer som säger att de utför AC fast egentligen inte gör det. Den första punkten är 1) *strategisk kompetensmodell*, där måste positionen som kandidaten värderas inför analyseras utefter beteenden som är nödvändiga och

önskvärda så att övningarna blir relevanta. Nästa punkt är 2) *klassificeringssystem*, där kandidaternas beteenden ska ordnas i väsentliga dimensioner där exempel är kunskap, färdighet och kompetens. 3) *Värderingstekniker* måste också tillämpas på rätt sätt och handlar om att teknikerna som används vid bedömning måste mäta det som kompetensanalysen efterfrågar. 4) *Flera olika bedömningstekniker*, är nästa punkt, och de måste vara relevanta för den rådande positionen. Denna punkt är viktig för att ge tillförlitlighet, objektivitet och för att relevanta beteenden ska kunna hittas. 5) *Simuleringsövningar*, som det minst måste ingå en av, ska vara arbetsrelaterad för att bedömarna ska kunna titta på kandidaternas beteenden i olika situationer. 6) *Bedömare* måste också tillämpas, det måste vara med flera olika bedömare som följer och utvärderar. De ska gärna vara bedömare med olika hög arbetsposition och olika demografi. Det är också viktigt att en bedömare inte är direkt överordnad till kandidaten. 7) *Grundlig utbildning av bedömarna* är också ett krav, de måste sedan visa att de behärskar att utföra ett AC på ett korrekt sätt. 8) *Inspelning av beteenden och poängsättning* är även ett krav, bedömarna ska systematiskt notera eller spela in vid övningar för att senare kunna analysera kandidaters beteenden. Varje övning ska rapporteras skriftlig för att till sist användas på ett gemensamt möte med samtlig information. 9) *Dataintegration*, är den sista punkten, där en sammansättning av kandidaternas beteenden arbetas fram och där de krav som ställs av vetenskapligt accepterade regler ska vara tillgodosedda (Guidelines and ethical considerations for assessment center operations 2009).

Det kan till sist vara viktigt att poängtera skillnaden mellan metoden AC och AC metodik. Är inte alla, utan bara en eller ett fåtal av ovanstående riktlinjer och etiska antaganden uppfyllda verkar det inte om ett AC, utan det skulle i så fall kunna vara en AC metodik. Organisationer som de bör inte använda AC som en del av sin titel (Guidelines and ethical considerations for assessment center operations 2009).

3.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis så består den teoretiska referensramen av 1) HRM, vilket innefattas av allt arbete inom organisationer som rör humankapitalet (Armstrong 2006). Becker och Gerharts (1996) menar i sin tur på att humankapitalet bör klassificeras som värdeskapande för organisationer. Nästföljande del behandlar 2) rekrytering, vilken utgör en viktig del i HRM-arbetet med fokus till processen som tar fram "rätt man för rätt plats" (Bergström 1998). Vidare tas 3) personalekonomiska aspekter upp som syftar till vad humankapitalets prestationer senare genererar i pengar (Mabon 2005). Därefter beskrivs 4) Talet management

som i nästa tur handlar om att attrahera och bevara det mest lämpade humankapitalet i organisationen (Armstrong 2006). Dessutom påtalas av Collings och Mellahi (2009) ytterligare ett perspektiv på Talent Management, i form Strategic Talent Management, vilket författarna menar är de processer genom vilka organisationer på ett strategiskt sätt identifierar talanger och nyckelpersoner, vilka skapar ett utmärkande värde för organisationen. Avslutningsvis 5) har teori gällande den studerade metoden, AC, presenterats. AC beskrivs av Byham (2011a) liksom Zaar och Tillman (2003) som en bedömningsmetod inom rekrytering, där fokus riktas mot kandidatens egenskaper. På ett internationellt plan har riktlinjer och etiska antaganden tagits fram för organisationer som arbetar med AC, där syftet är att ange en accepterad definition av vad AC är (Guidelines and ethical considerations for assessment center operations 2009; The international Congress on Assessment Center Methods). Förutom metodens fördelar, så som att den genom att se till beteenden enligt Byham (2011a) finner den bäst lämpade kandidaten för den aktuella positionen samt att det är en enligt Byham (2011b) är en rättvis och objektiv metod, så nämner Zaar och Tillman (2003) metodens främsta nackdel som det faktum att metoden kan anses vara dyr.

4. Empiri

Följande kapitel innefattas av, primär- och sekundärdata i form av dels en kort presentation om var och en av studerade organisationer och dels en sammanställning av respondenternas svar, indelade under studiens frågeställningar. Syftet med detta kapitel är att presentera empirin, för att sedan i nästkommande kapitel, sammanställa empirin med studiens teoretiska referensram följt av analys.

4.1 Information om respondenterna

Göteborgs Stad

Enheten Center för Ledarutveckling (CLU) inom Göteborgs Stad arbetar med att, identifiera chefer, rekrytera chefer och utveckla chefer under dess karriär. De arbetar bland annat med AC, som av dem beskrivs som en vetenskapligt beprövad metod. De arbetar också med andra bitar inom rekryteringsprocessen som att exempelvis genomföra intervjuer, referenstagning, olika typer av tester och kravprofiler (Göteborgs Stad 2013).

Eva Bergvall på Göteborgs Stad beskriver organisationens AC som Sveriges definitivt bästa, detta eftersom de även arbetat mycket med vetenskapen kring metoden. Hon menar också på att de har goda internationella kontakter och vet hur "AC-världen" fungerar, samt att Göteborgs Stad är ISO certifierade (ISO 10667-2) för personbedömningar i arbetslivet. Vidare berättar hon att organisationen består av ca 48700 medarbetare i ca 60 olika enheter och att CLU består av fem konsulter som under åren gjort över 3000 bedömningar tillsammans med ett hundratal chefer i staden som medverkat som bedömare. Själv är hon chef för verksamheten och var också personen som startade den för 10 år sedan. Hon arbetar även med rekrytering av förvaltnings- och bolagschefer och är legitimerad psykolog. Stefan Adler på Göteborgs Stad berättar vidare att han är legitimerad psykolog men att han också har en socionomexamen och en pol mag i offentlig förvaltning. Han har under åren arbetat mycket med att utreda och har varit konsult på CLU i fem år, alltså halva resan.

Cubiks

Cubiks arbetar med att utforma, utveckla och genomföra urvals- och utvecklingsprocesser hos organisationer. Det är ett internationellt konsultföretag som har kontor i 12 länder och över 1000 kunder i hela världen (Cubiks 2014).

Fredrik Malmsten på Cubiks berättar att organisationen består av cirka 160 medarbetare. Han berättar vidare att Cubiks kärnkompetens är AC och att de hjälper företag att "*identifiera, utveckla och placera chefer, ledare och specialister*". Själv är Fredrik utbildad psykolog och arbetar idag som chef för konsultverksamheten i Sverige där han rapporterar till såväl sverigechefen som norgechefen. Fredrik berättar att han leder ett litet team av konsulter, som utför AC samt arbetar med ledarutveckling.

Assessio

Assessio arbetar med arbetspsykologisk testning där tyngdpunkten ligger på att utveckla organisationer. De arbetar bland annat med att förbättra bemanning och ge stöd under rekrytering, men också med performance management och ledarutveckling. Assessio är idag en spjutspetsaktör när det gäller arbete med arbetspsykologisk testning (Assessio 2014).

Mattias Elg på Asssio berättar att organisationen *“har en tradition krig psykologiska manualer och förespråkar kvalitet i sina rekryteringar”*. Själv är han legitimerad psykolog och har sedan 2013 en ledande position på Asssio. Han har en bakgrund inom chefs- och ledningsgrupputveckling såväl nationellt som internationellt och är specialiserad på assessment-metodik för rekrytering och utveckling.

Peopletransition

Peopletransition är ett HR företag som grundades 2008 och ligger i Stockholm. De är verksamma i Sverige och i Europa och arbetar med såväl internationella- som nationella bolag och stora som små bolag. De arbetar med tjänster inom rekrytering, HR Interim, konsulting och outplacement där affärsidén är att hjälpa sina kunder att bli mer konkurrenskraftiga på både arbetsplatsen och arbetsmarknaden (Peopletransition 2014).

Maria Wigenius på Peopletransition berättar att organisationens namn betyder *“mänskliga transaktioner”* och syftar till att det är en organisation som arbetar med människor i rörelse. Antingen med människor på väg in i en organisation, anställda i en organisation eller människor på väg ut ur en organisation. Vidare berättar hon att hon i sin roll som senior HR konsult arbetar inom samtliga tre av dessa delar. Maria på Peopletransition menar att de inte har någon särskild nisch men att de främst arbetar med rekrytering inom HR, sälj, marknad, ekonomi och administration. Dessutom beskriver Maria att de arbetar med bland annat ledarutveckling och olika former av utbildning när personen väl är anställd och de arbetar med bland annat karriärscoaching och intervjuträning när en person är på väg ut ur en organisation.

Hudson

Hudson arbetar med rekrytering av specialister, säljare, toppchefer, mellanchefer och konsulter. De arbetar även med Talent Management och hjälper sina kunder att hitta rätt kandidater. Hudson anser att människorna är den viktigaste delen i sina kunders framgång och arbetar efter att göra både kunder och kandidater nöjda (Hudson 2014).

Cristofer Lavensson Eckermalm på Hudson berättar att det är en global organisation, som är verksam på fyra kontinenter och som sammantaget har ungefär 2200 anställda i ett 40-tal länder. Själv har han tidigare drivit eget bolag, startat upp bolag för andra, varit

marknadschef, utvecklingschef, IT-chef och rekryterare men arbetar idag som Senior konsult inom Talent Management på Hudson. Cristofer berättar att hans tjänst består av mycket arbete med AC, Development Center och 360-coachning, främst med globala kunder.

Organisation x

Organisation x är ett chefsrekryteringsföretag, som är verksamma i en mellanstor stad i Sverige. De utför tjänster inom bland annat rekrytering, personbedömning och ledarutveckling. Organisationens uppdragsgivare är verksamma inom alla olika typer av branscher, vilket ger dem en bred erfarenhet.

Respondenten på Organisation x berättar att de är fyra stycken som arbetar i bolaget och en extra vid behov. Vidare berättar respondenten att denne är beteendevetare och samhällsvetare samt har en magister i socialantropologi. Respondenten har arbetat mycket med matchningsfrågor och har huvudansvaret på Organisation x för personbedömning.

4.2 Sammanställning av primär- och sekundärdata

4.2.1 Vad är definition av AC utifrån studerade organisationers perspektiv och studiens teoretiska referensram?

Samtliga respondenter i studien beskriver övergripande metoden som en kombination av tester och övningar. Fredrik på Cubiks beskriver bland annat AC som;

[...] en metod där man kombinerar olika metoder. Alltså det kan vara personlighetstester, det kan vara kapacitetstester olika former av om man ska kalla det för simuleringsövningar eller rollspel. Där man kombinerar olika metoder för att mäta de affärskritiska kompetenserna som då är viktiga för att en person att ha eller kunna utveckla för att kunna bli framgångsrik i en roll (Fredrik Malmsten, 2013-11-18).

Det som däremot särskiljer respondenterna åt är tydligheten i beskrivningen av krav som ställs för att benämna metoden som ett AC. Såväl Cristofer på Hudson som Eva och Stefan på Göteborgs Stad utmärker sig genom att ha tydliga krav på vad som får definieras som ett AC. Cristofer på Hudson beskriver inledningsvis AC som;

En samling tester och övningar som sätts ihop av en röd tråd för att ge någon form av output. I vårt fall arbetar vi utifrån en kompetensmodell där vi väljer ett antal kompetenser som vi vill mäta i ett AC och sedan sätter vi upp de verktyg som vi vill använda i centret, vanligtvis någon simuleringsövning, psykometriska tester och kompetensbaserade intervjuer. Det är väl våra standardingredienser (Cristofer Lavesson Eckermalm, 2013-11-21).

Vidare i intervjun konkretiserar Cristofer sin inledande beskrivning av AC som att Hudsons lägsta nivå för vad som är ett AC är, dels är en "second opinion", innehållande en kompetensbaserad intervju, ett färdighetstest, en personlighetsanalys och en motivationsanalys. En second opinion ska dessutom kompletteras med minimum en simuleringsövning och ett simulerings case, vilket Cristofer på Hudson benämner som ett AC light. På Göteborgs Stad arbetar man utifrån en definition bestående av tre beståndsdelar, vilka utgörs av 1) kompetenskriterierna, 2) krav på simuleringsövningar och 3) krav på bedömare. Stefan berättar vidare om en internationell organisation som träffas regelbundet varje år för att fastställa definitionen av AC. Det var på 70-talet, amerikanska, och en kanadensisk, psykologer som startade upp denna kongress för att ett AC ska se likadant ut över hela världen. Göteborgs Stad har varit med på kongresserna och tagit del av hur man där tänker och resonerar.

När Cristofer på Hudson involverar sin R&D (Research and Development) avdelning i fråga om hur ett AC ska definieras får han följande förklaring:

- *An Assessment Centre is a structured methodology, based on simulations of relevant behaviour, in order to come to an objective evaluation of participants.*
- *Observing and evaluating candidates' behaviour is key to the notion of an Assessment Centre.*
- *An assessment centre permits to observe a predefined set of competencies and to score them objectively (intersubjectively) by multiple trained assessors in a standardized way.*
- *The results of an Assessment Centre provide a specific and detailed insight in the strengths and weaknesses of the participants.*

Majoriteten av respondenterna nämner även att AC kan användas i utvecklingssyfte, men då under betäckningen Development Center (DC). DC lämpar sig enligt Maria på Peopletransition för ledarutveckling, för att undersöka hur chefer fungerar i sin roll. Eva på Göteborgs Stad uttrycker det som att AC inte enbart är ett rekryteringsinstrument utan också

ett utvecklings- och identifikationsinstrument, som gör det möjligt att urskilja och utveckla framtida ledare. Även vår respondent på Organisation x visar vetskap om att metoden går att använda i personalutvecklingssyfte.

4.2.2 Varför arbetar studerade organisationer med AC?

Mattias på Assessio påstår att *“AC anses vara den metod med högst vetenskaplig kvalitet och är det bästa sättet att förutspå en framtida arbetsprestation”*. Vidare påstår även Fredrik på Cubiks att AC, som ovan nämnt, används i utbildningssyfte, exempelvis om personer ska flyttas internt, vilket han förövrigt förespråkar då det enbart är 36 procent av extern rekryterade chefer som lyckas med sin post. Procentsatsen till externt rekryterade chefer är antagligen låg eftersom de inte kan organisationen och organisationskulturen lika bra som internt rekryterade chefer. AC kan alltså utföras för att synliggöra vilka styrkor och utvecklingsområden som finns eller behövs på en person för att den ska kunna avancera och bli framgångsrik även på den nya posten. Metoden hjälper till i detta val av person. Detta styrks av Cristofer på Hudson som menar på att AC är en bra metod för att ta fram en nyanserad bild av kandidater och därigenom främjas skapandet av en stabil grund att basera beslut på, oavsett gällande utveckling eller rekrytering.

Fredrik på Cubiks påvisar även en personalekonomisk aspekt genom att illustrerande rita upp en normalfördelningskurva. Normalfördelningskurvan förklarade han genom att en person som presterar genomsnittligt, presterar 140 procent av vad de kostar, i lön, i sociala avgifter osv. En person som presterar inom genomsnittet, men ändå precis på gränsen presterar istället 100 procent av vad de kostar vilket gör att organisationen går plus, minus noll på denna person, och tvärt om mot slutet av kurvan. I chefssynpunkt, vilket ofta AC riktar sig mot, betyder det att en riktigt bra chef presterar avsevärt mycket mer än en genomsnittlig chef. Där Fredrik menar på att *“chefer påverkar ju en hel grupp, en hel avdelning, eller kanske till och med ett helt affärsområde beroende på deras ansvar och därför blir det ju så viktigt att det blir just rätt person”* och det blir ganska enkelt att hämta hem kostnaderna för ett AC.

Respondenten på Organisation x uttrycker sig som att denne tror att *“AC marknadsförs utav många utan att det egentligen är ett AC. Man har delar av ett AC”*. Vilket även Eva på Göteborgs stad påstår i hennes uttalande om att *“det finns många som gör saker och kallar att de gör ett AC, fast det inte är ett AC”*. Vidare menar respondenten från Organisation x på

att AC har en hög kvalitetsstämpel, då metoden ger högre kvalitet och högre träffsäkerhet i bedömningarna. Respondenten berättar vidare när denne får frågan, om vilket värde AC bidrar till för organisationen;

[...] att det här är viktigt för oss rent metodologiskt för processen, det är viktigt för oss att vi får en ännu högre kvalitet, det är också viktigt för oss hur andra ser på oss, så det är både en varumärkesfråga och en kvalitetsfråga (Respondenten på Organisation x, 2013-12-12).

4.2.3 Vilka för- och nackdelar ser studerade organisationer att AC har i jämförelse med andra metoder?

Gällande fördelar uttrycker respondenterna olika perspektiv men övergripande argumenterar samtliga respondenter för ett undvikande av felrekryteringar genom användandet av AC. Mattias på Assessio beskriver fördelarna som att metoden skapar kvalitet i rekryteringar, likaså respondenten på Organisation x. Maria på Peopletransition menar sammanfattande på att fördelen med AC är att det är möjligt att se beteenden och att det därigenom skapas en högre validitet i rekryteringsprocessen samtidigt som det är möjligt att genom att se till beteenden kunna förutsäga en framtida arbetsprestation - *“Det är ett väldigt enkelt svar – du kan se ett beteende, du får se ett praktiskt beteende, vilket du inte kan göra när du bara sitter och pratar”*. Även Eva och Stefan på Göteborg Stad påtalar värdet av att se vad personer faktiskt gör, vilket i sin tur möjliggör att genomskåda huruvida det som kandidaterna säger faktiskt är sanning, eller *“bara en massa ord och lite verkstad”*. Vidare menar de på att metoden baseras på beteenden, inte personligheter och tolkningar, utan bedömningen sker som ovan nämnt på vad kandidaten faktiskt gör. Då blir det aldrig någon *“ensidig påverkan på något sätt från någon som gör alltihop som kan ha en förutfattad mening av något slag”*, lite av de *“irrationella faktorer som ändå är det som påverkar och blir vad vi fattar beslut på”* minimeras med hjälp av AC. Dessutom menar Eva på att de som genomgår ett AC upplever det som väldigt givande.

Cristofer på Hudson lägger vikt vid att det genom AC är möjligt att ta del av en mycket mer nyanserad bild av kandidaten och att identifiera faktorer som kandidaten inte är i kontakt med själv. Han exemplifierar med att beskriva en rekrytering av en person som skulle axla en chefsroll;

[...] När vi sätter dem i en simulerad verklighet här - där det inte finns en economichef, det finns ingen controller, det finns inga analytiker utan det är bara kandidaten själv som ska utföra uppgiften. Då visar det sig att kandidater, för visso hänsyn till siffror men det finns inte en enda siffra i deras kommunikation och börjar man borra i det så finns det viss ekonomisk logik i det men det finns ingen finansiering till exempel. Det kan visa sig att kandidaten väljer att satsa på saker som innebär en annan sak i en annan del av organisationen och som gör att hela företaget kommer att kantra om man gör det här. Och det kan vara just det här att kandidaten är van att ha en kontext runt omkring sig som gör att denne tror att han/hon är bra på ekonomi och analys men i själva verket så är det någon annan som gör det där åt kandidaten och som gör att kandidaten kan ta beslut i det. Sådana saker kan framkomma, som kandidaten kanske inte själv riktigt är medveten om (Cristofer Lavesson Eckermalm, 2013-11-21).

Dessutom påtalar Cristofer stora fördelar genom att AC möjliggör för, exempelvis, blyga personer som har svårt att sälja sig själva att visa framfötterna, detta genom att det är möjligt att se förmågor och beteenden i exempelvis simuleringsövningar eller andra tester.

Maria på Peopletransition påtalar ytterligare en fördel i form av en utvecklingsmöjlighet för de som arbetar med AC, baserat på hennes egna erfarenheter. Hon menar nämligen på att hon genom sitt arbete med AC blivit bättre i stort på rekrytering, genom att hon lärt sig mycket om beteenden och om att ställa frågor. I samband med detta reflekterar Maria även om huruvida det i sin tur har höjt hennes egen validitet.

Vidare så har varierande siffror av metodens prognosvaliditet beskrivits. I hur stor utsträckningen mäter AC det den är tänkt att mäta, hur bra är AC på att mäta en framtida arbetsprestation. Mattias på Assessio visar en tabell där AC har en prognosvaliditet på 0,65, Maria på Peopletransition visar ingen tabell men påtalar att AC i alla fall tidigare haft en prognosvaliditet på ca 0,6 och Eva och Stefan på Göteborgs Stad påtalar att deras AC har en validitet kring 0,4 och 0,5. Cristofer på Hudson visar en tabell där prognosvaliditeten är 0,7 men efter vidare kontakt med honom påvisar han en prognosvaliditet på ett DC på 0,7 men att AC endast uppnår en validitet på 0,6. Från Cristofer på Hudson tillkommer även vidare information och resonemang kring Schmidt & Hunters framtagna siffra där AC:s prognosvaliditet uppkommer till 0,37. Han menar på att Hudson definierar ett AC som en kombination av olika övningar och att det i och med det uppkommer en skillnad från Schmidt & Hunters definition av ett AC som inte gör lika många övningar. Vidare påtalar Cristofer att Schmidt och Hunter å andra sidan får fram en prognosvaliditet på kognitiva

färdighetstester² på 0,51 och beskriver vidare att färdighetstesters validitet ökar vid adderande av “*ett personlighetsformulär, och/eller en strukturerad intervju och/eller arbetsprover*”. Han menar alltså att om vissa delar adderas på ett AC så kan det öka dess validitet. Nedan följer en tabell vilken sammanfattar respondenternas angivna validitetssiffror.

| Organisationer | Validitet |
|----------------------------------|-----------|
| Mattias på Assessio | 0.65 |
| Maria på Peopletransition | 0.6 |
| Cristofer på Hudson | 0.6 |
| Eva och Stefan på Göteborgs Stad | 0.4 - 0.5 |
| Schmidt & Hunter | 0.37 |

Gällande negativa sidor med metoden nämner samtliga respondenter utom en, att AC kan ses som tidskrävande. Cristofer på Hudson poängterar dock att nackdelarna är få och uppenbara, däribland det faktum att det är tidskrävande men han menar samtidigt på att om kandidaten är intresserad av tjänsten så brukar kandidaten ta sig tid till det. Detta stärks även av Fredrik på Cubiks som påtalar tidsåtgången som något negativt då det kan resultera i att organisationer tappar i produktivitet, vilket kostar pengar. Däremot påtalar han vikten av att se värdet av det i slutändan, att i ett senare skede välja fel person att flytta uppåt i organisationen kan föra med sig betydligt större kostnader än några uteblivande dagar från arbetet. Han ser en “*direkt ekonomisk nytta av att inte få in fel person*”. Tidsåtgång är någonting som Eva på Göteborgs Stad också ser som en fördel, då hon menar på att kandidaternas eventuella nervositet minskar under dagen, vilket gör att det bör ses som en fördel då metoden syftar mycket på personbedömning. Utöver tidsaspekten så berörs vid flera av intervjuerna huruvida AC faktiskt är en dyr metod eller inte. Cristofer på Hudson benämner det som “*den så kallade nackdelen*” att det upplevs som dyrt eftersom att det är så tidskrävande och han argumenterar snarare för att det egentligen är en “billig” metod, kontra vad det ger. Detta bekräftas även utav Fredrik på Cubiks då han berättar vad felrekryteringar kan kosta organisationer i lön, i uppsägningstid och i energi. Han sätter det i relation till vad ett AC kostar som är mellan 30 000 och 40 000 kronor beroende på vem som utför det vilket istället är en “*ganska billig risk*” att ta. Mattias på Assessio påtalar till sist att metoden medför mycket utbildning för alla bedömare då de ska ha rätt kompetens, vilket kan ses som en nackdel. Han pekar på internbedömningsreliabiliteten och tycker att det är viktigt att alla bedömare ger kandidaterna

² Med kognitiva test undersöks enligt Kahlke och Schmidt (2002) tänkandet. Vanligt förekommande är också att kognitiva test kombineras med personlighet- och färdighetstest för att ligga till grund vid ett bestämt bedömningssyfte (Kahlke & Schmidt (2002).

poäng på samma sätt och även om metoden skulle göras en gång till så skulle det resultera i samma poäng, detta förutsätter givetvis att kandidatens prestation ligger på samma nivå.

Fredrik på Cubiks belyser vikten av att metoderna i ett AC mäter det som de avser att mäta, alltså dess validitet. Han menar på att det är jätteviktigt och uttrycker att det kan vara en svårighet om man inte är van att arbeta med metoden. Därigenom menar han på att det är ett visst risktagande för kunden (som köper tjänsten AC), genom att inte riktigt veta vad leverantören av AC tillhandahåller. Han berättar även om organisationer som granskar tester där han nämner bland annat STP och DNV Norge och tycker att det är viktigt att man som köpare av metoden ställer krav som dessa på sin leverantör. Att metoderna som används är säkra är A och O. Av Maria på Peopletransition belyses som en negativ aspekt med AC att om metoden används på fel sätt, exempelvis genom övningar utan kvalitet eller felaktiga kravprofiler, så fallerar per automatik resultatet av metoden.

Eva och Stefan på Göteborgs Stad poängterar vikten av kompetens och erfarenhet i utförandet av metoder inom rekrytering och det gjordes, under vår intervju med dem, jämförelser mellan AC och intervjuer i grad av validitet. Där Stefan menar att:

[...] Även om man tittar på det här med validitet så ser man att strukturerade intervjuer ligger väldigt högt, om ni har tittat på det, men det är väldigt få som genomför intervjuer strukturerat i praktiken. Så det låter bättre än vad det ofta är. Jag har sett exempel på att man i AC ibland väger in intervjuer men jag vill nog påstå att validiteten bitvis blir sämre då (Stefan Adler, 2013-11-13).

Vidare beskriver Eva att:

[...] om vi säger att vissa intervjuer är bra så finns det också ganska mycket dåligt intervjuande. Man säger att det är erfarna intervjuare som gör bra intervjuer och om man gör en riktigt dålig intervju så är det minus 0,1, alltså det är bättre att inte ha någon intervju än att ha en dålig intervju (Eva Bergvall, 2013-11-13).

Sammanfattningsvis menar Stefan på att *“intervju inte är en säker metod”* och Eva menar på att Göteborgs Stad validitet på deras AC *“ligger klart över intervjunivån och personbedömningar och begåvningsprov. Det ligger definitivt över intervjuer”*.

4.2.4 Enligt studerade organisationer, hur skapar AC värde för organisationer?

Det värde som presenteras av respondenterna är mångsidigt. Maria på Peopletransition anser att AC främjar organisationers arbete i att hitta den person som passar bäst in i organisationen samtidigt som det därigenom främjar undvikandet av felrekryteringar och därmed menar hon på att det skapar ett stort värde för organisationer. Vilket Fredrik på Cubiks också beskriver då han vänder på frågan och ställer den som *“vad kostar det att göra felrekryteringar för företag”*, att ha fel person på fel plats.

Dessutom påtalar Maria, att hennes bild är att såväl kunder som kandidater brukar inse värdet av AC och hon drar själv paralleller till att hennes erfarenhet är att om organisationer börjat med AC så tenderar de inte att sluta. Denna uppfattning av metoden styrks även av Cristofer på Hudson. Vidare beskriver Maria det som att värde skapas genom AC baserat på det faktum att det är genom AC möjligt att se beteenden. Vilket även Eva och Stefan på Göteborgs stad beskriver som värdeskapande, genom att det är möjligt att genom metoden utläsa vad kandidaten gör i specifika situationer. Dessutom uttrycker Eva på Göteborgs stad att metoden AC skapar ett värde för kandidaterna genom att *“Det är inte bara test som man inte fattar vad man gjorde eller varför man gjorde”*.

Cristofer på Hudson beskriver värdeskapandet genom att berätta om hur exempelvis ett större byggföretag, genom användandet av AC har 1) upplevt att de blivit mycket mer medvetna om att ställa hårdare krav på personer som de anställer, 2) att de efter införandet av metoden har upplevt att de i större utsträckning har *“rätt”* kandidater samt att, 3) de har professionaliserat hela deras organisation. Utöver det finner Cristofer ett stort värde i den feedback som AC resulterar i. Han menar på att genom att en kandidat uppmärksammas på vad denne faktiskt kan och faktiskt gör, kan främja dennes utveckling. Vidare uttrycker Cristofer värdeskapande i det faktum att AC resulterar i en rapport i form av en bedömning av varje kandidat. Detta i sin tur gynnar organisationen genom att det i denna rapport finns information om hur organisationerna på bästa sätt kan leda, hantera och motivera individerna (de eventuellt blivande anställda). Respondenten på Organisation x menar på att *”det handlar om att få uppdragsgivaren att förstå värdet av metoden. Förstår de det, då är de beredda att betala mer”*.

Dessutom uttrycker denne det som att;

“vissa kommer tycka att det är viktigt, och förstår betydelsen av att man verkligen får fram rätt kandidat och man får mer information om den kandidatens kunskaper och potential och förmåga i de olika praktiska delarna. Och vissa kommer inte att tycka att det är värt det (Respondenten på Organisation x, 2013-12-12).

4.2.5 Sammanfattning

Inledningsvis har studiens sex organisationer presenterats, vilket följts av en redogörelse av vad respondenterna delgivit för svar under såväl intervjuer som under kompletterande mailkontakt. Gällande 1) *Vad är definitionen av AC är utifrån studerade organisationers perspektiv och studiens teoretiska referensram?* så beskrivs av majoriteten av respondenterna att AC övergripande är en metod i vilken tester och övningar kombineras. Skiljaktigt mellan organisationernas användande av metoden beskrivs dock vara vilka krav som ligger till grund för vad som utgör ett AC. Dessutom nämns vidare av majoriteten av respondenterna att AC även kan användas i utvecklingsyfte, då under betäckningen DC. På studiens andra frågeställning 2) *Varför arbetar studerade organisationer med AC?* påtalas att AC; är det bästa sättet att förutspå framtida arbetsprestationer, bidrar till en nyanserad bild vid urval, skapar ett bra underlag för beslutsfattande och är dels en kvalitetsstämpel och dels varumärkesstärkande. Utifrån studiens tredje frågeställning 3) *Vilka för- och nackdelar ser studerade organisationer att AC har i jämförelse med andra metoder?* påträffades följande svar. Övergripande är respondenterna eniga om metodens fördelar då de menar att AC är; kvalitetsskapande, främjar undvikandet av felrekryteringar och fördelaktig då bedömningar baseras på vad kandidaten gör. Gällande nackdelar så kan metoden enligt majoriteten av studiens respondenter anses vara tidskrävande och därmed dyr. Den fjärde frågeställningen 4) *Enligt studerade organisationer, hur skapar AC värde för organisationer?* besvaras av respondenterna i form av att AC är värdeskapande genom att metoden; främjar undvikandet av felrekryteringar genom att det bidrar till ett stort spektrum av information samt genererar en feedback som är gynnsam och användbar för såväl organisationen, kandidaten som bedömarna.

5. Resultat och analys

För att besvara studiens syfte, som är att 1) öka förståelsen av AC, 2) förstå vilka argument som ligger till grund för användandet av metoden, samt 3) förstå vilket värde som metoden

skapar för organisationer, så följer nedan en redogörelse av studiens resultat med tillhörande analys baserat på studiens frågeställningar.

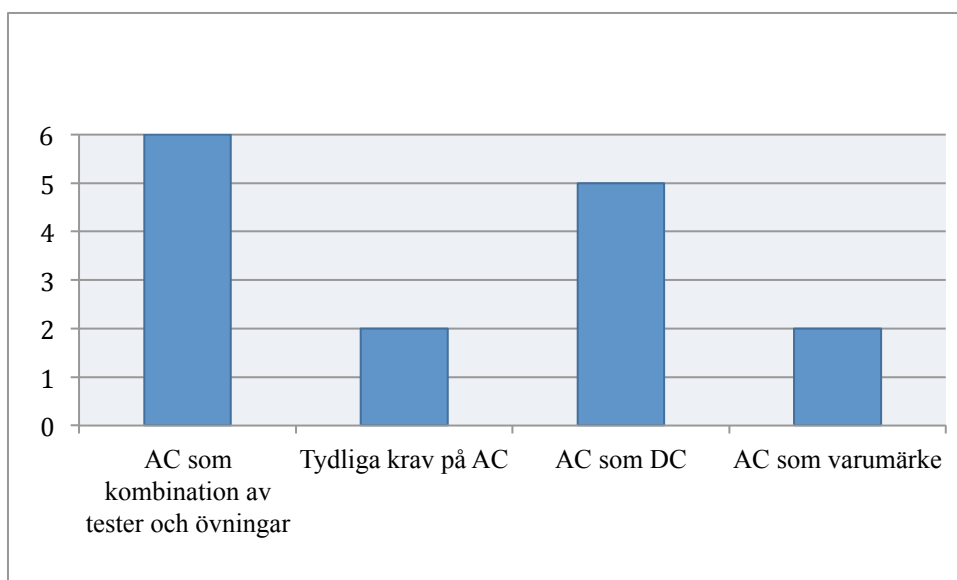
Inledningsvis råder det, baserat på studiens respondenter, en till viss del överensstämmande definition av AC, vilken utgörs av en kombination av tester och simuleringsövningar. Det är därigenom möjligt att se det som att grundtanken bakom AC är relativt likvärdig. Men därifrån går metodens utformning, enligt organisationerna, till viss del i olika riktningar, vilket gör det relevant att poängtera att uppfattningen kring vad definitionen av ett AC är ser olika ut, organisationer emellan. Att metodens utformning skiljer sig åt är bland annat intressant baserat på att de uttrycker sig för arbeta utifrån samma metod, vilken i sig anses kvalitetssäkra organisationens urval, men att utformningen utav metoden ändå inte tycks vara konsekvent. Det är även möjligt att tolka det som att AC har, i viss utsträckning, ett likvärdigt syfte men att tillvägagångssätten för att uppfylla syftet varierar. Vi syftar med det till att samtliga respondenter definierar AC som en metod för att uppnå en mer träffsäker rekrytering, men där kraven för vad som utgör ett AC varierat.

Gällande vilka krav som avgör huruvida metoden kan definieras som ett AC eller inte, så är det endast två av studiens sex organisationer som uttryckligen arbetar utifrån tydligt definierade krav. Med vår teoretiska bakgrund i International congress on Assessment Centers Methods, de internationellt framarbetade riktlinjerna samt etiska antagandena, som syftar till att ange en accepterad definition av vad AC är, så hade vi förväntat oss en mer entydig definitionsförklaring från studiens respondenter. Zaar och Tillman (2003) menar på att för att namnet AC ska få användas så måste verksamma organisationer arbeta med dessa etiska antaganden och riktlinjer, vilket på ett vis gör AC till ett skyddat begrepp. Detta är en av anledningarna till att vi finner respondenternas varierande definition av AC anmärkningsvärd. Stefan på Göteborgs Stad påtalade dessa riktlinjer och etiska antaganden tillsammans med Eva, men det var också den enda organisationen i denna studie som tog upp dem. Stefan hade själv varit med under kongresser, tagit del av tankar och resonemang och menar på att ett AC bör se likadant ut världen över. Därmed är det anmärkningsvärt att endast en av sex organisationer i studien definierar AC utifrån de internationellt framarbetade riktlinjerna och etiska antagandena, då syftet med dem är att gälla världen över. Granberg (2003) definierar AC som; skräddarsydda tester och simuleringsövningar, nyttjandet av flera olika bedömningsinstrument, observationer av flera bedömare och att observationsprocessen skiljs

från den slutliga värderingen. Inte heller i delar av studiens teoretiska referensramen framkommer att definitionen baseras på de internationellt framarbetade riktlinjerna och etiska antagandena. Den rådande definitionsförvirringen kan möjligen förklaras av det faktum att AC enligt Byham (2011a) konstrueras utefter vilken typ av kompetens som efterfrågas för den specifika tjänsten. Därigenom är det möjligt att definitionsförvirringen beror på att metoden är situations- och kontextberoende. Studiens definitionsförvirring skulle således kunna förklaras av att studiens respondenter är verksamma i skilda kontexter med olika efterfrågan, vilket påverkar hur de definierar AC. Mot bakgrund i Placier et al (2000) studie så kan även definitionsförvirringen bero på komplexiteten i implementerandet av något som är teoretiskt framtaget. Placier et al (2000) menar exempelvis att initiala avsikter och intentioner, varpå en ny policy baseras, vid införandet i praktiken kommer att stöta på motsättningar i form av andra intentioner som i sin tur påverkar och formar policyn.

Som kontrast till den rådande begreppsförvirring gällande AC så uttrycker både Eva på Göteborgs Stad och respondenten på Organisation x att det finns många organisationer som titulerar sig med att utföra AC, fast så nödvändigtvis inte behöver vara fallet. Detta bekräftas även av Mabon (2005) som menar på att det idag råder en viss popularitet kring att använda trendiga begrepp och metoder så som AC. Vidare då det inte, i studiens empiri, framkommit någon tydligare definition av AC än att det gemensamt för respondenterna är en kombination av tester och simuleringsövningar så bör det ifrågasättas huruvida det är möjligt att avgöra om organisationer arbetar med AC eller inte. Även denna aspekt styrks av Mabon (2005) som också beskriver att det i dagsläget finns organisationer som utgör sig för att arbeta med AC men att så inte behöver vara fallet. Detta baserat på att det inte i praktiken verkar råda någon allmänt vedertagen definition, trots International congress on Assessment Centers Methods påvisade ambition om att göra en allmänt gällande definition.

Vad som framkommit under fem av sex intervjuer är att AC även kan användas i utvecklingssyfte, då under betäckningen DC. Det styrks i sin tur av Thornton III & Gibbons (2009) som menar på att AC dels används för urval av externa kandidater men även i utvecklingssyfte, då exempelvis organisationer ska utbilda internt och vill finna personer med lämplig potential. Diagrammet nedan innehåller en sammanställning av studerade organisationers definition av AC.



Figur 5.1: Samtliga organisationer förklarar AC som en kombination av tester och övningar. Vidare är det två av sex organisationer som uttrycker att de har tydliga krav på vad som ska ingå i ett AC och fem av sex organisationer som påtalat att de även använder AC i utvecklingssyfte. Slutligen är det två av sex organisationer som anser att AC är varumärkesstärkande.

Utifrån studiens respondenter är det möjligt att bekräfta AC som en eventuell del i ett Talent Management-arbete. Det genom att metoden likt Collings och Mellahi (2009) beskriver, till stor del handlar om att urskilja nyckelpersoner i organisationer. Fredrik på Cubiks beskriver att AC är en gynnsam metod för att synliggöra vilka styrkor och utvecklingsområden som finns hos individer, såväl inom, som utanför organisationer. Genom synliggörandet av detta är det möjligt för organisationer att ta ställning till huruvida det exempelvis är relevant att rekrytera den sökande kandidaten eller ge den redan anställda individen möjlighet att avancera. Därigenom främjar AC det strategiska arbetet med att urskilja talanger och nyckelpersoner såväl inom som utanför organisationer.

Gällande varför organisationer vill arbeta med AC så är det möjligt att bekräfta Bergströms (1998) klassificering av rekrytering som strategi. Detta genom det faktum att organisationer baserat på studies empiri, är villiga att använda metoder som AC trots att de kan anses vara kostsamma. Dessutom menar majoriteten av respondenterna på att det faktiskt inte är en dyr metod i relation till vad den genererar i slutändan vilket är något som bör vägas in i detta resonemang. Är det möjligtvis så att organisationer vilka erfarat AC insett att metoden skapar ett större värde än dess kostnad? Baserat på det faktum att organisationer väljer att köpa AC som tjänst så bör så vara fallet.

Att organisationer arbetar med metoder, som på ett strategiskt sätt identifierar positioner och arbetskraft som på ett utmärkande sätt spelar en avgörande roll i organisationen, beskrivs av Collings och Mellahi (2009) som Strategic Talent Management. De poängterar även vikten av detta strategiska arbete, med att urskilja nyckelpersoner, för att uppnå en god organisatorisk konkurrenskraft. Därigenom styrks Bergströms (1998) klassificering av rekrytering som strategi, såväl av Collings och Mellahi (2009) som av respondenterna. Det i sin tur är möjligt att koppla till Becker och Gerharts (1996) studie som tyder på organisationers humankapital inte enbart genererar värde till organisationen genom att de genererar intäkter utan de värderas som värdeskapande för organisationen.

Det är möjligt, likt Mabon (2005) menar på, att organisationer använder AC med anledning av att det utstrålar en viss bekräftelse av metodens kvalitet. Detta är något som respondenten på Organisation x påvisar då denne uttrycker det som att AC kan ses som en kvalitetsstämpel eller varumärkesfråga. Baserat på Bergström (1998) som menar att personalarbetet i allt större grad kom att handla om att attrahera arbetskraft genom att sälja in sig själv, är det rimligtvis så att AC genom dess förknippande med kvalitetssäkring, utgör en faktor som attraherar arbetskraft.

Det påtalade användandet av AC i utvecklingssyfte under beteckningen DC, tycks även det vara en av anledningarna till varför organisationerna väljer att använda sig av metoden. Respondenterna påvisar att DC är att en bra metod för att på ett effektivt sätt kunna urskilja eventuella lämpliga, framtida ledare. Vilket liknar på syftet med metoden från början likt Zaar och Tillman (2003) beskriver, som handlar om att just urskilja den mest lämpade för en viss tjänst.

Varför organisationer vill arbeta med AC, tycks även kunna botten i det faktum att metoden mynnar ut i en värdefull feedback. Likt Cristofer på Hudson beskriver så kan feedback uppmärksamma såväl för organisationen som för kandidaten vad denne faktiskt kan göra och faktiskt gör. Det kan i sin tur främja kandidatens egen utveckling förutsatt att denne får vetskap om det, det vill säga att det är av vikt att återkoppling görs med samtliga kandidater. Dessutom beskriver Cristofer att feedback tillför fördelar till organisationen, genom att det till viss del, framgår information om hur organisationerna på bästa sätt kan leda, hantera och motivera individerna (de eventuellt blivande anställda). Utöver det menar Maria på Peopletransition att metoden för henne som bedömare kan vara utvecklande.

Det är möjligt att anledningen till varför organisationer vill arbeta med metoden AC har en personalekonomisk förklaring, som grundas i den transformering som enligt Mabon (2005) tagit form. Mabon (2005) menar på att samhället har gått ifrån att präglas av industri och massproduktion, där personalens kostnader var förhållandevis små. Till att samhället som nu utgörs av ett IT-samhälle, där humankapitalet är organisationers största och viktigaste resurs, vilket i sin tur resulterar i att personalens kostnader har ökat. Baserat på det så bör det per automatik finnas ett stort värde i att vårda organisationens humankapital och verka för att det utgör det optimala. Något som styrks av Shuler och MacMillian (2006) som menar på att det finns ett stort värde i att, på ett effektivt sätt hantera organisationens humankapital, då det leder till en mer gynnsam förmåga att såväl hantera som bibehålla kvalificerad arbetskraft. Vårdandet och attraherandet av humankapital är en viktig del av organisationers HRM- och Talent Management arbete, som enligt Armstrong (2006) bland annat handlar om att just verka för att organisationens humankapital är det optimala vilket även styrks av Mabon (2005) som menar på att det är den mest lönsamma investeringen ett humankapital-intensivt företag kan göra.

Gällande för- och nackdelar med metoden AC i jämförelse med andra metoder så framgår en av AC:s fördelar, som stärks av både Byham (2011b) i den teoretiska referensramen och studiens respondenter på Göteborgs Stad, Eva och Stefan, vara det faktum att metoden är rättvis. Detta med anledning av att metoden enligt dem förutsätter olika bedömare och ett tydligt poängsystem vilket gör att kandidaters beteende hamnar i fokus. Det är således vad kandidaten faktiskt gör som bedöms och som därmed är det viktiga. The International Congress on Assessment Center Methods påtalar således vikten av att rättigheterna och förutsättningarna är detsamma oavsett kandidat, vilket styrker AC som en rättvis metod. I jämförelse med andra metoder, menar Eva på att, AC kräver att kandidaten praktiskt visar de beteenden och egenskaper som denne påtalar sig besitta. Hon menar även på att "*irrationella faktorer som ändå är det som påverkar och blir vad vi fattar beslut på*" som exempelvis ålder, kön, etnicitet eller utseende sätts åt sidan. Subjektivt blir mer objektivt. Å andra sidan är en möjlig reflektion att det ändå fattas subjektiva beslut i processer innan kandidater kommer till ett AC. Många gånger gallras grupper ner till ett fåtal som senare får komma till ett AC, så tittat på metoden i den vinkeln kan den vara lika rättvis eller orättvis som någon annan metod.

En stor fördel med AC beskrivs av Maria på Peopletransition som menar på att *“du kan se ett beteende, du får se ett praktiskt beteende, vilket du inte kan göra när du bara sitter och pratar”*. Detta styrks även av Eva och Stefan på Göteborg Stad som påtalar värdet av att se vad personer faktiskt gör, vilket i sin tur möjliggör att genomskåda huruvida det som kandidaterna säger faktiskt är sanning, eller *“bara en massa ord och lite verkstad”*. Tydliga fördelar menar respondenterna på Göteborgs stad, således är det faktum att metoden baseras på beteenden, inte personlighet och tolkningar, utan bedömningen sker som ovan nämnt på vad kandidaten faktiskt gör. Detta i sin tur styrks av Byham (2011a) som beskriver AC som fördelaktig på så sätt att fokus frångås kandidatens illustrerade bild av sig själv och fokus läggs snarare på framtiden, detta genom simuleringsövningar för att se vilken kandidat som skulle passa bäst till den rådande positionen.

Gällande jämförelser rekryteringsmetoder emellan och dess tillförlitlighet råder det delade meningar om, såväl i teori som empiri. Enligt Schmidt och Hunter (1998) så är exempelvis både strukturerade (0,51) och ostrukturerade intervjuer (0,38) bättre metoder än AC (0,37) sett till dess validitet. Strukturerade intervjuer är välplanerade med koppling till kritiska händelser på arbetsplatsen, medan ostrukturerade intervjuer i större utsträckning följer ett öppet samtal (Mabon 2005). Eva på Göteborgs Stad å andra sidan menar på att i alla fall deras AC ligger *“definitivt över intervjuer”* samtidigt som Stefan på Göteborgs Stad menar på att *“intervju inte är en säker metod”* och påtalar att det är få som gör strukturerade intervjuer i praktiken. Eva på Göteborgs Stad fyller i med att det finns ganska mycket dåligt intervjuande och att det är *“erfarna intervjuare som gör bra intervjuer och om man gör en riktigt dålig intervju så är det minus 0,1”* vilket innebär att det är bättre att inte ha någon intervju än att ha en dålig intervju.

Gällande negativa sidor med AC så är respondenterna relativt samstämmiga då majoriteten av dem benämner tidsaspekten som metodens största nackdel. Vilken de även menar på resulterar i en kostnadsaspekt, då tid är pengar. Vad som dessutom framkommer är att metoden, trots dess kostsamma status, inte alls bör klassificeras som en dyr metod, utan snarare bör ses som en billig metod, kontra vad den genererar. Detta diskuteras även av Zaar och Tillman (2003) som menar på att metodens höga kostnader blir oväsentliga då de sätts i relation till vad det kostar att göra felrekryteringar, liksom Fredrik på Cubiks som benämner metoden som en *“billig risk”* att ta. Nämnvärt är också att, likt Maria på Peopletransition

påtar, metoden är gynnsam baserat på att de moment som används, genomförs på rätt sätt och att de som utgör AC har kompetens för det.

En gjord reflektion, vid flertalet av intervjuerna, är att ett antal av respondenterna verkade uppleva det som aningen komplext att bokstavligt uttrycka och/eller sätta fingret på vilken typ av värde som AC skapar. Vilket gör det relevant att ifrågasätta huruvida det är möjligt för organisationer att själva i sitt dagliga arbete påvisa värdet för deras potentiella kunder. Vidare funderar vi på varför flertalet av respondenterna väljer att vända på frågan och istället svara på vad det kostar för företag att göra felrekryteringar, är metoden svårt att applicera i verkligheten? Mattias på Assessio är mer konkret i sitt uttalande om att *“AC anses vara den metod med högst vetenskaplig kvalitet och är det bästa sättet att förutspå en framtida arbetsprestation”* vilket borde visa på ett stort värde i organisationers användande av metoden. Även Maria på Peopletransition är konkret i sitt uttalande då hon menar på att det *“Det är ett väldigt enkelt svar”* när hon får frågan om vilket värde AC skapar för organisationer. *“Du kan se ett beteende, du får se ett praktiskt beteende, vilket du inte kan göra när du bara sitter och pratar”*. Därigenom argumenteras för att AC som metod ger ett större spektrum av information, som i sin tur ligger till grund för att kunna förutsäga en framtida arbetsprestation. Även Bergström (1998) påtar att urval ska göras baserat på vetenskapliga principer, där individens olika förmågor skulle synliggöras för att kunna jämföras med kravprofilen.

Som ovan nämt är det oftast uttalade värdet av AC, utifrån empirin, att undvika felrekryteringar, vilket i sin tur gör det möjligt att sammankoppla värdet med personalekonomi, som just handlar om att se till vilket värde personalens insatser genererar i pengar (Mabon 2005). Genom ett personalekonomiskt perspektiv, baserat på respondenternas argument, så skapar AC ett värde genom just undvikandet av felrekryteringar, som är en mycket kostsam post för organisationer. Mabon (2005) menar att den mest lönsamma investeringen ett humankapital-intensivt företag kan göra är att satsa på bra urvalsmetoder. Detta stärks vidare av Fredrik på Cubiks, som särskilt trycker på vikten av att satsa på rekryteringar till chefspositioner då chefer påverkar hela grupper, avdelningar och ibland hela affärsområden. Chefer sitter på en betydande position och att rätt person till denna post hittas är betydande för organisationer. I många av dagens organisationer blir de mänskliga resurserna enligt Mabon (2005) viktigare. Då organisationer idag ofta är humanintensiva, blir

de anställda svårare att både hitta och byta ut, om det skulle vara relevant, och det finns i och med det ett värde i att använda urvalsmetoder med hög validitet.

Under intervjuerna har Mattias på Assessio, Cristofer på Hudson, Maria på Peopletransition och Eva och Stefan på Göteborgs Stad visat eller berättat om prognostabeller som skiljer sig både från varandra och från sammanfattningen av Schmidt och Hunters tabell som finns i den teoretiska referensramen. Mattias visar en tabell där AC har en validitet på 0,65, Cristofer en annan där AC har en validitet 0,7, Maria berättar att validiteten ligger på ca 0,6 och Eva och Stefan beskriver att deras AC har en validitet på någonstans mellan 0,4 och 0,5. I jämförelse med Schmidt och Hunters, som visar på en validitet av 0,37, vilket då inte ens anses vara en bra metod, då en bra metod ska ha en validitet på 0,4, finns det utrymme för diskussion. Vilket värde har AC i urvalssammanhang och i hur stor utsträckning mäter metoden egentligen det som den är tänkt att mäta? Vid en första anblick är detta långa spann av varierande siffror missvisande. Antingen så speglar det att organisationer som arbetar med metoden, och då rimligtvis förespråkar den, visar de mest fördelaktiga siffrorna de kan få tag i, eller så är det möjligt att se det som att Schmidt och Hunters tabell börjar bli föråldrad och att metoden faktiskt är mer träffsäker. Att det råder såpass varierade validitetssiffror gör det även relevant att ifrågasätta hur träffsäker metoden faktiskt är, då det inte verkar råda några entydiga mätningar. Å andra sidan påvisar sekundärdata även, likt flera respondenter påtalar, att då metoden bygger på bedömningar som utförs av människor så resulterar det i att det alltid råder någon form av subjektivitet i bedömningen. Därigenom kan en analys föras gällande erfarenheten hos de som arbetar med AC och vilken inverkan det har på resultatet och validiteten. Om, likt Eva på Göteborgs Stad beskriver, erfarenheten har en stor betydelse i vilka resultat som erhålls så är det möjligt att metodens validitet är högst subjektiv från fall till fall.

6. Diskussion

Nedan följer en diskussion kring AC med avsikt att problematisera studien utifrån följande relevanta teman som framkommit under studiens gång; *Den rådande definitionsförvirringen, AC som urvals- och rekryteringsmetod, AC - som mer än bara urvalsmetod, Säljaspekten bland respondenterna, Metodens validitet och Diskrepans mellan studerade perspektiv.*

6.1 Den rådande definitionsförvirringen

Grundat på de internationellt framarbetade riktlinjerna och etiska antagandena från International congress om Assessment Centers Methods (2009) för organisationer som utför AC så är det möjligt att denna studie inte består av fem organisationer som arbetar med metoden. Enligt forskningsspecialisterna, som utformar ovan nämnda hemsida, så ska dessa riktlinjer och etiska antaganden tillämpas för att titeln AC ska vara berättigad att använda. Av studiens sex organisationer så är det enbart en organisation som nämner denna kongress, då vi frågar hur de definierar AC, och respondenternas olika varierande definitioner av metoden är ett faktum. Vad som är rätt och riktigt är svårt att säga men som det ser ut i nuläget, baserat på studiens intervjuer, så finns det mycket som tyder på att de årliga kongresserna inte nått sitt mål om en allmänt vedertagen definition. Samtidigt bör det ifrågasättas vilken rätt den årliga kongressen besitter att definiera vad som är ett AC och inte. Vidare bör vikt läggas vid svårigheten i att flytta en metod från en kontext till en annan. Mot bakgrund i Placier et als (2000) studie så styrks våra tankar av deras studie då de menar på att det är komplext att implementera något som är teoretiskt framtaget. Detta med anledning av att det som implementeras då möter praktiken och därmed verkligheten vilket gör att det möter även en ny typ av påverkan i form av andra intentioner, vilket påverkar och "verklighetsanpassar" det teoretiskt framtagna förslaget (Placier et al 2000). Frågan är också om det är en rimlig tanke, att en institution ska avgöra vad innebörden av AC är. Det är många led metodens identiska utformning i så fall ska gå igenom och det är en ambitiös tanke att dess utformning ska vara oförändrad. Å andra sidan finns det många fördelar med denna tanke. Organisationer skulle direkt veta hur deras center skulle se ut och vilka delar som skulle varit med, och i och med det skulle metoden antagligen bli än mer kvalitetssäker.

6.2 AC som urvals- och rekryteringsmetod

Studien har påvisat att AC är en metod som används för att synliggöra beteenden vid urval och rekrytering. Genom synliggörandet av beteenden skapas enligt respondenterna en nyanserad och rättvis bild av kandidaten, vilket skapar en lämplig grund att fatta rekryteringsbeslut på samt främjar det strategiska arbetet i att finna rätt person för rätt plats. Då metoden beskrivs som rättvis och objektiv mot bakgrund av att bedömarena gör urval baserat på kandidaters poäng i övningarna och att metoden därmed kan ses som objektiv, menar vi på, kan ifrågasättas. Hur ser vägen till ett AC ut? Det är i största mån chefer som

anställs genom metoden, då organisationer satsar på en så pass betydande position, samtidigt som den används i utvecklingssyfte. Metoden kräver alltså oftast ett, i viss mån, tidigare urval av ansökningar eller ett tidigare val från ledningen i en organisation om vem som ska få chansen att avancera. Ur denna synvinkel är AC inte mindre subjektiv och rättvis än någon annan metod.

Vidare ställer vi oss frågan hur respondenterna säljer in AC hos kunderna. Då respondenternas övergripande svar på frågan om vilket värde AC skapar för organisationer var både direkt och indirekt; undvikandet av felrekryteringar, tycker vi oss se det som en något vag formulering. Däremot så svarar majoriteten av respondenterna att AC ger ett värde då metoden visar på praktiska beteenden och att de som blir intervjuade inte bara kan sitta och prata. Vilket i sig är ett konkret svar, men frågan är vad det egentligen säger kunden? Vad innebär det att kunna se beteenden och varför är det bra? Vi finner det vara högst relevant att organisationer som förespråkar AC också kan konkretisera dess värde mot kund, för att kunden i sin tur ska se ett värde i att använda metoden.

6.3 AC - mer än bara en urvalsmetod

Mot bakgrund av att Eva på Göteborgs Stad och respondenten på Organisation x båda menar på att det finns organisationer som marknadsför sig som att de utför AC, fast de inte gör det. Samt att respondenten på Organisation x menar på att metoden stärker organisationers varumärke, är det möjligt att AC är mer än bara en urvals- och utvecklingsmetod för organisationer. Det är möjligt att AC är ett namn och metod som förknippas med positiva aspekter som kvalitet, och med tanke på vilka utbildningar, certifieringar och arbetslivserfarenheter våra respondenter har, tyder det på att inte vem som helst kan utföra ett AC. Mycket tyder på att det bakom varje framtagen kandidat finns ett välgjort och engagerat arbete. Mot bakgrund av att AC förknippas med att vara en såväl tidskrävande som kostsam metod, så är det även tänkbart att metoden är varumärkesstärkande just med anledning utav att metoden är tidskrävande och kostsam. Med det menar vi att det är möjligt att det handlar om en psykologisk effekt, där rekryteringen upplevs som än seriösare då organisationerna satsar såväl tid som pengar på tillsättandet av just den tjänsten.

6.4 Säljaspekten bland respondenterna

Genom intervjun med Organisation x, där viss mån av säljande aspekter bland organisationer som levererar AC belystes, så kom vi till insikt med att vår respondentgrupp, som till majoriteten utgörs av just leverantörer av AC, möjligtvis beskriver en säljande och därmed förfinad bild av metoden. Det är möjligt att studiens empiri hade sett annorlunda ut, eller i alla fall varit viktad åt ett annat håll om vi hade intervjuat fler organisationer som i nuläget inte arbetar med AC. Alla studiens respondenter som arbetar med AC förespråkar tjänsten och när de får frågan om metodens nackdelar blir deras svar ofta vända till fördelar. Vilket i sin tur inte är konstigt då respondenterna dagligen säljer metoden och i och med det vill framställa AC som en metod bestående av fördelar.

6.5 Metodens validitet

Vilken grad av validitet som AC besitter råder det delade meningar om. För att fortfarande hålla kvar vid säljaspekten så har metodens högsta validitetssiffror kommit från organisationer som utför metoden och då rimligtvis förespråkar den. Vidare så har den lägsta siffran kommit från Schmidt & Hunter som istället gjorde en studie om urvalsmetoder emellan och då möjligen har ett mer objektivt fokus. Mer specifikt än att AC har en validitet mellan 0,37 och 0,6 kommer inte denna studie kunna påvisa. Utförandet av ett AC är en omfattande process, det är många människor som medverkar på olika vis och centern ser olika ut organisationer emellan. Möjligt är att det är svårt att sätta en exakt siffra. Slutsatsen som går att dra är att utifrån validitetssiffran så har ett AC inte noll och inte ett, det är alltså inte en värdelös metod, men heller inte en perfekt metod. Vi frågar oss därmed om metoden kan anses vara ekonomiskt motiverande? Det kan även vara av vikt att diskutera Schmidt & Hunters syn på intervjuer till skillnad från Eva och Stefans syn. Schmidt & Hunters anser att både strukturerade- och ostrukturerade intervjuer bättre visar på en framtida arbetsuppgift än AC, medan Stefan anser att *“intervju inte är en säker metod”*. Eva likaså menar på att det finns mycket dåliga intervjuer och som håller väldigt låg grad av validitet. Att ranka rekryteringsmetoder, då det handlar om människors åsikter och handlade kanske är en omöjlighet, validiteten kanske ständigt kommer skiljas åt mot bakgrund av utförarnas kompetens.

6.6 Diskrepans mellan studerade perspektiv

Gällande huruvida det förekommit någon diskrepans mellan studiens studerade perspektiv så finner vi inte någon avsevärd skillnad mellan hur organisationer som arbetar med AC uppfattar AC och hur organisationer som inte arbetar med AC uppfattar metoden. Båda perspektiven definierar AC på ett förhållandeservis likvärdigt sätt. Däremot upplever vi att Organisation x i större utsträckning än övriga organisationer påtalar AC som varumärkesstärkande. Möjligtvis beror det på att Organisation x upplever AC vara något gynnsamt för organisationen och därmed eftersträvansvärt och att övriga organisationer, som i dagsläget arbetar med AC, inte ser på metoden ur det perspektivet och därmed missar aspekten av att metoden i sig kan vara varumärkesstärkande för organisationer. Å andra sidan benämner flera av respondenterna som i dagsläget arbetar med AC att metoden kvalitetssäkrar organisationens arbete, vilket i sin tur skulle kunna tolkas som att metoden utgör en varumärkesstärkande faktor, genom att det uppfattas vara en metod med hög kvalitetsnivå.

7. Slutsats

I följande slutsats besvaras studiens syfte och frågeställningar. Inledningsvis besvaras frågeställningen *1) Vad är definition av AC utifrån studerade organisationers perspektiv och studiens teoretiska referensram?* därefter besvaras *2) Varför arbetar studerade organisationer med AC?* följt av *3) Vilka för- och nackdelar ser studerade organisationer att AC har i jämförelse med andra metoder?* och sedan besvaras den fjärde och sista frågeställningen *4) Enligt studerande organisationer, hur skapar AC värde för organisationer?* Därigenom är avsikten att besvara studiens syfte vilket är; att utifrån verksamma organisationers erfarenhet av AC, skapa en ökad förståelse för dess innebörd, vilka argument som ligger till grund för organisationers användande av metoden samt dess värde för organisationer.

Inledningsvis har studien visat på en, till viss del, varierad definition av AC. Vi finner att avsikten med AC i stort sett är den samma bland studerade organisationer, men att metodens utformning samt krav för vad som utgör metoden skiljer sig åt. Däremot är definitionen av AC gemensam, för studiens respondenter och studiens teoretiska referensram, så till vida att den utgörs av en kombination av tester och övningar som ger träffsäkra resultat.

Att vi tycker oss se ovan nämnda definitionsförvirring av AC finner vi intressant, dels baserat studiens teoretiska referensram med internationellt framarbetade riktlinjer och antaganden och dels baserat på att ett flertal av respondenterna ser metoden som en kvalitetsstämpel, mot bakgrund av dess noggrannhet och struktur. Då definitionen, eller åtminstone inte utformningen, verkar vara entydig bör det ifrågasättas huruvida metoden verkligen upprätthåller den kvalitet som begreppet verkar förknippas med. Går det att påvisa rimlig kvalitet av en så pass varierat utformad metod? Dessutom är det i enlighet med Guidelines and ethical considerations for assessment center operations (2009) inte lämpligt att organisationer som inte uppfyller samtliga riktlinjer och etiska antaganden använder sig av begreppet AC som metod. En möjlig förklaring till definitionsförvirringen finner vi i det faktum att metoden enligt Byham (2011a) och flera av studiens respondenter är situations- och kontextberoende.

Studiens resultat tyder på att studerade organisationer väljer att arbeta med AC mot bakgrund av att det, dels är en rättvis och noggrann rekryterings- och utvecklingsmetod och dels med anledning av att metoden fyller fler funktioner än så. Som urvals- och rekryteringsmetod menar respondenterna att metoden bör anses vara en av de mest träffsäkra metoderna, baserat på dess validitetssiffror och noggrannhet. Vi finner det möjligt att utläsa ett Strategic Talent Management perspektiv ur studerade organisationers bild av AC, där metoden används som en del i organisationens strategiska arbete, likt Bergström (1998) påtalar. Då organisationer strategiskt väljer att använda metoder som AC i deras rekryteringsarbete, för att på så sätt likt Armstrong (2006) verka för att attrahera, bevara och utveckla det mest optimala humankapitalet. Utöver att AC beskrivs av respondenterna som en gynnsam rekryterings- och utvecklingsmetod så läggs stor vikt även vid att AC, som nämnt, bidrar till så mycket mer. Värt att nämna är dels att två respondenter menar på att användandet av AC kan stärka organisationens varumärke, genom att metodens namn speglar kvalitet och professionalitet. Dessutom genererar AC information i form av feedback som, dels är av värde för organisationer och dels på individnivå.

Enligt studiens respondenter framkommer en rad fördelar med AC. Majoriteten av respondenterna syftar till att metoden, till skillnad från andra urvalsmetoder, synliggör kandidaternas faktiska beteende. Det gör således metoden rättvis då det är vad kandidaten gör som bedöms, det går exempelvis inte att på en intervju "vara en bra talare" utan det är den simulerade verkligheten som är i fokus och bedöms. Genom att använda AC så frångås dels

kandidaternas egna illustrerande bild om vilka kompetenser man besitter och dels så hamnar delar som etnicitet, ålder och kön i skymundan då det är kandidatens poäng som är det relevanta, inte bedömarnas magkänsla och subjektiva tankar, vilket överensstämmer med Byhams (2011b) beskrivning av AC. Samtidigt påvisar Maria på Peopletransition att mot bakgrund av att metoden utförs av människor så finns det alltid någon form av subjektivitet i bedömningen, trots metodens objektiva kriterier.

Metodens nackdelar å andra sidan framkommer under intervjuerna som att AC är tidskrävande och därmed kan ses som en dyr metod. Ett AC varar, utifrån Byham (2011a), i mellan en till tre dagar. Vidare nämner flertalet av respondenterna att man bör se till resultatet i slutändan, att metoden genom dess noggrannhet minskar risken för felrekryteringar och att tiden därmed kan bli avsevärd mindre kostsam än om fel person blir tillsatt.

Under studiens gång har vi mer och mer velat rikta fokus mot det faktum att flertalet av respondenterna verkade uppleva det aningen komplext att bokstavligt uttrycka vilket värde AC skapar, mot bakgrund av att vi finner det vara anmärkningsvärt. Däremot har vi funnit att AC som metod genererar värdeskapande för organisationer genom att metoden frambringar ett stort spektrum av information, vilket i sin tur kan ligga till grund för att förutsäga framtida arbetsprestationer. Att förutspå framtida arbetsprestationer påtalar samtliga respondenter, på ett eller annat sätt, vara en viktig faktor till ett framgångsrikt HRM-arbete. Detta styrks av Mabon (2005) som beskriver att en av de mest lönsamma investeringar en humankapital-intensiv organisation kan göra är att satsa på bra urvalsmetoder. Därigenom präglas AC av ett "talent management-tänk" genom attraherandet och bevarandet av talangfulla individer. AC används, i stor mån, vid chefsrekrytering vilket bland annat Fredrik på Cubiks påtalar då personer som besitter chefspositioner påverkar många andra människor och därmed är vikten av att detta blir rätt personer ett faktum.

Vidare bör AC:s träffsäkerhet ifrågasättas då metodens validitet i siffror varierar respondenterna, men också forskare, emellan. Slutsatsen vi kan dra av AC:s validitet är inte mer precis än att det varken är en värdelös metod eller en perfekt metod, den verkar ligga någonstans i mitten. På ett likande sätt är det svårt att, enligt denna studie, utläsa några specifika slutsatser angående AC:s för- och nackdelar i jämförelser med andra rekryteringsmetoder, sett till metodernas validitet. Exempelvis den ofta förekommande metoden intervjuer, både strukturerade (0,51) och ostrukturerade (0,38), är enligt Schmidt och

Hunter (1998) bättre på att visa framtida arbetsprestationer än AC (0,37). Stefan på Göteborgs Stad menar dock på att "*intervju inte är en säker metod*", medan Eva på Göteborgs Stad menar på att deras AC är "*definitivt över intervjuer*" i validitetssynpunkt. Rekryteringsmetoder bygger på att människor bedömer varandra och borde därmed, liksom studien påvisar, vara svår att ranka, då vi alla är olika.

Avslutningsvis så ser vi fler fördelar än nackdelar med AC som värdeskapande metod. Men för att AC ska tjäna som kvalitetsstämpel, och i förlängningen även vara varumärkesstärkande så krävs en tydlig och allmänt vedertagen definition, vilket i dagsläget verkar saknas.

7.1. Förslag till framtida forskning

Följande studie har begränsats till att studera AC utifrån två perspektiv, i form av organisationer som levererar AC samt organisationer som ser ett intresse i att eventuellt börja leverera AC. Det finns ytterligare perspektiv som skulle kunna vara relevanta att beakta. Genom att exempelvis se till organisationer som köper tjänsten vid rekrytering eller utveckling av personal eller att se till kandidaternas upplevelser av metoden. Därigenom skulle en eventuellt bredare förståelse om AC kunna uppnås. Vidare skulle det kunna vara intressant att se till motståndare av metoden för att även belysa det perspektivet.

Det skulle även kunna vara intressant att studera AC genom en än större jämförelse med andra rekryterings- och utvecklingsmetoder och på det viset kanske kunna få fram ett mer jämligt mått på metodens validitet. En vidareutveckling av det skulle kunna vara att göra en grundlig undersökning av vilken inverkan utförarens kompetens, så som exempelvis bedömare och intervjuare, har på vilken validitet en metod har.

8. Källförteckning

8.1 Böcker

- Alvesson, M. & Sjöldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Malmö: Studentlitteratur AB.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice (twelfth edition)*. Hong Kong: Graphicraft Ltd.
- Bergström, O. (1998). *Att passa in - Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: Bas.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Granberg, O. (2003). *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning – Att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Mabon, H. (2005). *Arbetspsykologisk testning - om urvalsmetoder i arbetslivet*. 3.uppl. Kristianstad: Boktryckeri AB.
- Normann, R. (1983). *Service management*. Malmö: Liber
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Starrin, B. & Svensson, P.G. (Red). (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Thornton III, G.C. & Rupp, D.E. (2006). *Assessment Center in Human resource management - Strategies for prediction, diagnosis and development*. London: Lawrence Erlbaum Associated, Publishers.
- Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser - Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

8.2 Artiklar

Al-bahussin, S.A. & El-garaihy, W.H. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*. Vol 8, No 22.

Becker, B & Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management*. Vol. 39, No. 4 s. 779-801.

Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. Vol 19. No 4. s. 304-313.

Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. (2009). *International Task Force on Assessment Center Guidelines*. Vol 17, No 3. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://www.assessmentcenters.org/pdf/AssessmentCenterGuidelines_2009.pdf [2013-11-14].

Lewis, E. & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. Vol 16. s. 139-154.

Placier, M., Hall, P., Benson McKendall, S. & Cockrell, K. (2000). Policy as the transformations of intentions: Making Multicultural Education Policy. *Educational policy*, Vol 14, No. 2, s.259-289.

Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. Vol 124. s 262-274.

Schuler, R.S. & MacMillan, I.C. (2006). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 3, s. 241-255.

Thornton III, G.C. & Gibbons, A.M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*. Vol 19. s. 169–187.

8.3 Elektroniska källor

Assessio. (2014). *Om oss*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.assessio.se/Om-Assessio/> [2014-01-03].

Byham, W.C. (2011a). The International Congress on Assessment Center Methods. *How an Assessment Center Works*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.assessmentcenters.org/articles/whatisassess1.asp> [2013-11-13].

Byham, W.C. (2011b). The International Congress on Assessment Center Methods. *Validity and Fairness*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.assessmentcenters.org/articles/whatisassess2.asp> [2013-11-13].

Cubiks. (2014). *Om oss*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.cubiks.se/Omoss/Pages/default.aspx> [2014-01-03].

Göteborgs Stad. (2013). *Center för Ledarutveckling*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www4.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyPublicerade/65CB7634EEE1E6B2C1256CDB00285D26?OpenDocument> [2014-01-03].

Hudson. (2014). *Om Hudson Sverige*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://hudson.se/sv-se/omhudson/omhudson> [2014-01-03].

Peopletransition. (2014). *Om pepletransition*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://peopletransition.com/om-peopletransition/> [2014-01-03].

The International Congress on Assessment Center Methods. *About*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.assessmentcenters.org/about> [2013-12-20].

8.4 Personlig kommunikation

Eva Bergvall (Göteborgs Stad), 13/11-13.

Stefan Adler (Göteborgs Stad), 13/11-13.

Fredrik Malmsten (Cubiks), 18/11-13.

Mattias Elg (Assessio), 18/11-13.

Maria Wiggenius (Peopletransition), 21/11-13.

Cristofer Lavesson Eckermalm (Hudson), 21/11-13.

Organisation X, 12/12-13.

9. Bilagor

Introduktion till intervjuerna

Hej ...

Kul att du kunde ta dig tid att ställa upp på denna intervju. Jag heter ... och det här är ... vi skriver som tidigare nämnt vår C-uppsats i Management på Handelshögskolan i Göteborg. Vi har valt att främst skriva om AC men också om HRM. Syftet med studien är att ta reda på vilket värde AC skapar för organisationer ekonomiskt och organisatoriskt och har därför har vi valt att se till HRM (informationskravet).

Innan vi börjar med intervjun vill vi gå igenom olika etiska krav som vi förhåller oss till, vilket dels är informationskravet, som innebär att samtliga respondenter i studien ska vara informerade om studiens syfte, vilket vi precis gick igenom. Utöver det tar vi hänsyn till samtyckeskravet, vilket innebär att samtliga deltagare i studien själva ska få bestämma över sitt medverkande. Vi vill därför bara stämma av med dig/er här och nu att det känns okej, dessutom har vi för avsikt att efter intervjun och transkriberingen av intervjun skicka den nedskrivna intervjun till dig/er för att ni ska ha möjlighet att gå igenom materialet samt säkerställa att vi uppfattat er korrekt. Dessutom vill vi informera dig/er om att den information du delger oss under intervjun enbart kommer att användas till vår studie (nyttjandekravet). Avslutningsvis vill vi bara avstämma med dig/er hur ni ställer er till att vi använder ditt/era namn samt företagets namn i uppsatsen? Innan vi börjar, skulle det vara okej med dig att vi spelar in intervjun? Detta med anledning av att vi har för avsikt att transkribera den.

Bilaga 1

Intervjumall till “Assessment-aktiva-företag”

BAKGRUNDSFAKTA

- Kan du berätta lite kortfattat om dig själv och organisationen?

DEFINITION

- Hur skulle du vilja beskriva ett AC?
- Ser du någon form av förändring i definitionen AC?/Har din bild av vad ett AC är alltid sett likadan ut?

ARBETSSÄTT

- På vilka sätt/hur arbetar ni med AC?
- Hur länge har ni arbetat med AC?
- Vid vilka typer av rekryteringar använder ni AC? (*Text bara för chefer?*).
- Hur använder ni resultat från era AC? (Vem gör den slutgiltiga bedömningen?).

AC KOPPLAT TILL HRM

- Hur påverkar det ökade användandet av AC ... s HRM?
- Vad ser du att AC har för koppling till HRM?

ARGUMENT FÖR AC

- Varför arbetar ni med AC?
- Vilka fördelar ser ni med AC?
- Vilket värde har ni fått fram utav att arbeta med AC? Hur skapar AC värde för er?
- Har ni upptäckt förbättringar i era rekryteringar efter införandet av AC?
- Kunde ni utläsa någon ekonomisk vinning efter uppstartandet av AC?
- Kunde ni utläsa någon organisatorisk vinning efter uppstartandet av AC?

ARGUMENT MOT AC

- Vilka nackdelar/svårigheter ser ni med AC?
- Har ni upptäckt försämringar/svårigheter i era rekryteringar efter införandet av AC?

Bilaga 2

Intervjumall till “Eventuellt-Assessment-intresserade-företag”

BAKGRUNDSFAKTA

- Kan du berätta lite om dig själv och organisationen?

DEFINITION

- Hur skulle du vilja beskriva ett AC?

INTRESSE OCH FÖRSLAGSUTFORMNING

- Varför är ni intresserade av att starta upp ett AC?

- Hur skulle det i så fall se ut/ta form? Finns det idéer redan nu?

- Varför har ni inte börjat arbeta med AC tidigare?

ARGUMENT FÖR AC

- Vilka delar i ert nuvarande arbete tror ni kan förbättras genom AC och hur?

- Vilka fördelar ser ni med AC?

ARGUMENT MOT AC

- Vilka nackdelar ser ni med AC?