

DEN ANDRA SIDAN AV REKRYTERING

– En kvalitativ studie om hur rekryterare
upplever deras rekryteringsprocesser,
inflytande och arbetstillfredsställelse

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Isak Lindroth
Philip Nilsson

A-K2023:9



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisation- och personalutvecklare i samhället

Svensk titel: Den andra sidan av rekrytering - En kvalitativ studie om hur rekryterare upplever deras rekryteringsprocesser, inflytande och arbetstillfredsställelse.

Engelsk titel: The other side of recruitment - A qualitative study about how recruiters experience their recruitment processes, influence and work satisfaction.

Utgivningsår: 2023

Författare: Philip Nilsson & Isak Lindroth

Handledare: Christoffer Larsson

Examinator: Danka Miscevic

Nyckelord: Rekrytering, Rekryteringsprocess, Inflytande, Arbetstillfredsställelse

Sammanfattning

Frågeställning: Hur upplever rekryterare utformningen av rekryteringsprocessen i deras organisation? Hur upplever rekryterare deras inflytande och arbetstillfredsställelse i processen?

Syftet med denna studie är att undersöka hur rekryterare upplever deras organisationers rekryteringsprocesser, samt att ta reda på hur rekryterarnas inflytande på processen kan påverka dessa upplevelser. I denna studie har en kvalitativ forskningsmetod använts och det empiriska materialet har samlats in genom sex semistrukturerade intervjuer. Intervjufrågorna är baserade på tre teman, som sedan använts för att analysera det empiriska materialet för att besvara frågeställningen. Det fanns distinkta skillnader i hur rekryterare upplevde rekryteringsprocessens utformning i privata och offentliga organisationer. Exempelvis fanns det en större mängd flexibilitet och frihet inom det privata, medan den offentliga sektorn var mer snäv. Det framkom att rekryterare inom det privata hade större inflytande över processen och kunde anpassa den mer fritt, medan rekryterare inom det offentliga hade mer begränsat inflytande.

1. Inledning	3
1.2 Syfte och frågeställning	4
1.3 Arbetets disposition	4
2. Tidigare forskning	4
2.1 Kandidatupplevelsen	4
2.2 Alienation i arbetet	5
2.3 Artificiell intelligens inom rekrytering	6
2.4 Forskningsluckor	6
2.5 Teoretisk bakgrund	7
2.5.1 Teknologin inom rekrytering	7
2.5.2 Arbetstillfredsställelse	8
2.5.3 Alienation	9
3. Metod	9
3.1 Urval:	10
3.2 Material:	10
3.3 Tillvägagångssätt:	11
3.4 Tematisk Analys:	12
3.5 Etisk övervägande:	13
3.6 Förförståelse/värderingar:	13
3.7 Arbetsfördelningen	14
4. Resultat:	14
4.1 Arbetsutformning	14
4.1.1 Offentlig sektor:	15
4.1.2 Privat sektor:	16
4.3 Inflytande	17
4.3.1 Privat sektor:	17
4.3.2 Offentlig sektor:	19
4.4 Arbetstillfredsställelse	20
4.4.1 Privat sektor	20
4.4.2 Offentlig sektor	23
5. Diskussion	24
5.1 Arbetsutformning	24
5.2 Inflytande	26
5.3 Arbetstillfredsställelse	27
5.4 Metoddiskussion:	29
5.5 Slutsats	30
6. Referenslista	32
7. Bilagor	33
Intervjuguide	33

1. Inledning

Rekryteringen kan vara en komplicerad process. Den är kostsam, speciellt om man rekryterar fel. Den är också tidskrävande, och behöver därför stora mängder resurser för att säkerställa att den blir rätt. Exempel på kostnaden av felrekryteringar är svåra att estimeras, dock finns det siffror från en internationell undersökning av 700 chefer som utfördes av Future Foundation på beställning av SHL Group. Det visades att svenska chefer ansåg att 32 procent av medarbetarna knappt kunde anses som "tillräckligt kompetenta", att 7 procent av den arbetstid cheferna hade gick åt till att korrigeras fel som anställda gjort, och att detta sammantaget innebar att de svenska företagen förlorade 13,46 miljarder kronor p.g.a felrekryteringar (Lindelöw, 2016, s.18). Organisationer utvecklar således planer för hur rekryteringsprocesser ska se ut. Detta underlättar för rekryterare genom att ha klara steg att följa samtidigt som man lättare kan finna den rätta kandidaten. Det är också väldigt viktigt att ha en rekryteringsprocess i organisationer som anställer en större mängd personal. Med tanke på mängden sökande kräver det en hög grad organisering och tydliga delsteg för att se till att processen flyter på (Lindelöw, 2016, s.22).

Det som kan bli ett problem med detta är att processen kan ha negativa effekter på de som utför dem, alltså rekryterare. I en artikel skriven av Society for Human Resource Management (SHRM), en professionell personalförening i USA, belyser de just dessa effekter. Catherine Jaeger, talent acquisition manager och senior corporate recruiter på Walmart, beskriver att hon blivit utbränd ett flertal gånger under sin karriär. Hon menar att man har väldigt liknande samtal varje dag, fyller samma befattningar och arbetar med samma människor. Det blir en repetitiv process, något som Rachelle Roberts, en senior rekryterare på ICF, ett managementkonsultföretag i USA, håller med om. Hon förklarar hur kunden alltid behöver folk, och att man kan behöva fylla samma befattning flera gånger under samma år. Hon lägger också till hur slitsam rollen som mellanhanden mellan anställande chefer och kandidater kan vara. "Många gånger har vi inte all information vi behöver, och vi kan inte kontrollera processen," säger hon. "Vi arbetar för kunden, försöker hantera rekryteringsprocessen samt kandidatupplevelsen, och känner oss fastklämda i mitten." (SHRM, 2019)

Artikeln presenterar hur det finns rekryterare som har negativa upplevelser av rekryteringsarbetet. Är detta fallet skulle det också kunna ha en inverkan på rekryteringsprocessen, och därmed skapa en sämre upplevelse för kandidaten, företaget och rekryteraren. Det finns därför en relevans för denna typ av studie, för att kunna skapa en förståelse över vad rekryterare anser om deras processer. Denna förståelse skulle kunna fylla en forskningslucka av rekryterares åsikter, som senare kan vidareutvecklas till forskning om hur en mer optimal rekryteringsprocess kan se ut med beaktning av både kandidaternas och rekryterarnas upplevelser. Just nu är majoriteten av den generella forskningen inom rekrytering från kandidaternas perspektiv, vilket gör denna studie som har fokus på rekryterare, mer relevant.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna undersökning är således att ta reda på hur rekryterare upplever deras organisationers rekryteringsprocesser, samt att ta reda på hur rekryterare upplever deras inflytande och arbetstillfredsställelse i processen. För att avgränsa undersökningen kommer fokus läggas på rekryterare från tre olika bemanningsenheter i Västra Götaland.

Frågeställning: Hur upplever rekryterare utformningen av rekryteringsprocessen i deras organisation? Hur upplever rekryterare deras inflytande och arbetstillfredsställelse i processen?

1.3 Arbetets disposition

Kapitel 2 kommer tidigare forskning kring olika aspekter av rekryteringsarbete, som hur en rekryteringsprocess kan utformas, effekterna av alienation i arbetet och hur artificiell intelligens kan användas i rekrytering. Vidare kommer kapitlet ge en inblick på vilka teorier och begrepp som är centrala i arbetet. Kapitel 3 kommer att fokusera på metodavsnittet där det bland annat kommer att tas upp vilket urval vi använder oss av samt vilken intervjuguide som används för att kunna samla in information. Vidare i kapitlet kommer även studiens tillvägagångssätt samt de etiska aspekterna att beskrivas. Kapitel 4 kommer att redovisa det resultat som framkommit genom intervjuerna. Slutet på rapporten kommer i kapitel 5 där resultatet diskuteras och där slutsatser dras till studiens teoretiska bakgrund och tidigare forskning. Kapitlet innehåller också en diskussion om studiens metod, samt funderingar till vidare forskning inom området.

2. Tidigare forskning

2.1 Kandidatupplevelsen

Detta är något som tas upp i artikeln “The candidate experience: Is it damaging your employer brand?”, skriven av Sandra Miles och Randy McCamey. De tar upp vikten av hur kandidaten upplever rekryteringsprocessen, och vilka konsekvenser som kan medfölja om den har en negativ upplevelse. Enligt författarna rapporterade 60% av kandidater att de haft en dålig kandidatupplevelse, enligt en enkätstudie gjort av ett amerikanskt rekryteringsföretag vid namn CareerArc. Det gjordes också en årlig enkätstudie av “The Talent Board”, en ideell forskningsorganisation, som visade hur 41% av dessa globala kandidater som rapporterade en negativ kandidatupplevelse att de också skulle sluta associera, köpa produkter och tjänster av den specifika organisationen. De beskriver också hur Virgin Media, en brittisk television, telefon och internetjänst leverantör, beräknade att negativa kandidatupplevelser kostade företaget 6 miljoner dollar i förlorade intäkter varje år. Vissa av dessa kostnader är attribuerade som förlorade relationer och ett skadat företagsvarumärke, som i sin tur gör det svårare för företag att hitta talang (Miles, McCamey, 2018, s. 756)

Artikeln tar även upp vikten av rekryteringsprocesser i organisationer. För att skapa ett inflöde av sökande till en viss tjänst krävs en plan för rekryteringen. Denna innefattar en tidslinje, sekvenser, budget, verktyg för inflöde, omdömen som används, individer som är inblandade, ansökningsprocessen och en plan för att hantera arbetsflödet. Allt detta för att säkerställa att processen går smidigt och att det minimerar tveksamhet för kandidater och rekryterare. Således försöker man ge kandidaterna den bästa möjliga upplevelsen, även om den inte skulle gå vidare i processen. Författarna förklarar hur den grad interaktion organisationen har med kandidaterna kommer påverka hur kandidaten talar om organisationen för andra. På samma sätt spelar också kvalitén av dessa interaktioner en roll hur kandidaten kommunicerar med andra om företaget (Miles, McCamey, 2018, s. 759)

Författarna menar att kandidatupplevelsen grundas i både rekryteraren och rekryteringsprocessen, som tillsammans bildar kandidatens uppfattning av företagsvarumärket och influerar kandidatens beslut att fortsätta sin relation till företaget i fråga. Beroende på om upplevelsen är positiv eller negativ kan det leda till en ny kompetent anställd, eller att kandidaten går till en konkurrent istället. Dessutom kan det även avskräcka kandidaten att söka någon annan tjänst inom organisationen, eller göra att man inte rekommenderar det till någon kandidaten känner (Miles, McCamey, 2018, s. 756). Artikeln belyser ett potentiellt problem som kan uppstå som en konsekvens av rekryterarens bemötande och rekryteringsprocessen som helhet.

2.2 Alienation i arbetet

En annan relevant vetenskaplig artikel, "The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment", som är skriven av Lars G. Tummers & Laura Den Dulk tar upp hur meningslöst arbete och repetitiva arbetsuppgifter leder till alienation samt låg autonomi. Studien visar på hur arbetsprestation kan påverkas av hur arbetstagarna upplever meningsfullheten i deras arbete. Låg meningsfullhet leder till sämre arbetsresultat och lägre motivation, medan hög meningsfullhet ger motsatta effekter. Författarna menar att arbetstagarna som har höga krav på arbetsprestation och har väldigt lite chans till eget beslutfattande i arbetet, har större sannolikhet att råka ut för hård arbetsbelastning. Detta visades i ett resultat av en enkätstudie som gjordes i Nederländerna, där det genomfördes en större analys av 63 personer (Tummers & Den Dulk, 2013, s. 852).

Artikeln tar även upp hur en individs engagemang hör ihop med organisationen som de arbetar inom. Om man som anställd känner sig engagerad i sitt arbete, ökar chansen att man stannar kvar i organisationen och som i sin tur kan påverka individens hälsa positivt. Författarna menar att detta engagemang påverkar även om individen känner att arbete är meningsfullt kontra meningslöst. De som har möjligheten att ha större frihet över sitt arbete kommer att bli motiverade och känna en hög meningsfullhet medan mindre frihet leder till lägre motivation och dålig arbetstillfredsställelse (Tummers & Den Dulk, 2013, s. 854). Artikeln belyser hur låg tillfredsställelse i arbetet kan påverka arbetarnas motivation. Därmed kan den hjälpa till att förstå om rekryteringsprocessen tillför tillfredsställelse för rekryteraren som arbetar med den, och om processen eventuellt påverkar deras motivation.

2.3 Artificiell intelligens inom rekrytering

I artikeln “May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE”, diskuteras användningen av artificiell intelligens för att effektivisera HR-arbete i multinationella företag genom en fallstudie i Indien. Författarna analyserade intervjuer, dokument och observationer för att dra slutsatser om AI:s användning inom HR-arbete. Den mer relevanta delen av artikeln i avseende till denna studies syfte är användandet av en digital rekryterings- och urvals-bot i de multinationella företagen, där de tar upp fördelar och möjligheter för rekryteringsarbete. Den benämns som en chatbot i artikeln. (Malik et al, 2020, s. 1155).

Enligt författarna kan chatboten effektivisera rekryteringsprocessen. För externa kandidater fungerar chatboten som en guide och underlättar navigeringen genom rekryterings- och urvalsprocessen. Den hanterar mer än hälften av processen, inklusive att föreslå relevanta roller baserat på kandidatens attribut, kunskaper, färdigheter och erfarenheter. Denna automatisering effektiviserar processen, minskar manuellt arbete och säkerställer effektiv matchning av kandidater. Användningen av chatboten i rekrytering ökar också objektivitet och transparens. Genom att minimera mänsklig inblandning blir processen mer standardiserad och opartisk. Kandidater får insyn i processen, vilket skapar en känsla av rättvisa och förtroende. (Malik et al., 2020, s. 1162).

Chatboten fungerar som ett värdefullt verktyg för HR-effektivitet genom att automatisera högvolumiga uppgifter som att gå igenom CV:n. Detta gör att HR-personal kan fokusera på mer strategiska aspekter av anskaffande och hantering av talang. Chatboten erbjuder också coachning och rådgivningstjänster, vilket hjälper anställda att identifiera kunskapsluckor, karriärmöjligheter och områden för förbättring av prestationen. Detta möjliggör proaktiv kompetensutveckling och matchning av anställdas ambitioner med organisationens mål. Detta skulle också innebära att en rekryterare skulle kunna fokusera mindre på administrativa uppgifter som kan vara väldigt tidskrävande (Malik et al, 2020, s. 1163). Slutligen har artificiell intelligens möjlighet att bidra med integrationen av teknologier som biometri, videointervjuplattformar och spelifierade intervjuer.. Dessa teknologier bidrar till effektiv utvärdering, förbättrad kandidatupplevelse och bedömning av specifika egenskaper (Malik et al. 2020, ss. 1163-1164). Som sagt är denna del av artikeln relevant då den förklarar vilka delar av rekryteringsprocesser som kan förbättras och effektiviseras.

2.4 Forskningsluckor

Dessa artiklar belyser olika aspekter som kan appliceras på rekryteringsprocesser. Miles och McCameys artikel förklarar hur en rekryteringsprocess ska vara utformad, vad syftet med den är och de negativa konsekvenserna av att inte ha en grundlig och robust process. Författarna beskriver alltså vikten av rekryteringsprocesser, och kan också förklara varför processerna ser ut som de gör. Tummers och Den Dulk diskuterar hur repetitiva arbetsuppgifter med lite autonomi kan leda till lägre arbetsmotivation och således skapa alienation.

Rekryteringsprocesser följer specifika moment, vilket kan skapa en viss monotonitet i arbetet och därför kan det vara intressant att se hur respondenterna upplever variationen i deras arbete. Malik m.fl skriver om vad som kan utvecklas inom HR-området med hjälp av artificiell intelligens, och därmed hur rekrytering kan effektiviseras. Det är därför relevant för både förbättringsmöjligheter och framtida forskning inom rekrytering.

Artiklarnas perspektiv är dock inte utifrån rekryterarnas perspektiv. Den första är utifrån kandidaternas upplevelser, den andra beskriver potentiella följder av repetitivt arbete och den tredje belyser hur artificiell intelligens kan påverka HR-arbete. Det fanns inte artiklar som undersökte just rekryterares upplevelser, vilket gör att det skapas en forskningslucka för denna typ av studie och gör att det finns mer relevans att genomföra den.

2.5 Teoretisk bakgrund

2.5.1 Teknologin inom rekrytering

Precis som artikeln av Malik m.fl tar upp om hur AI kan påverka rekryteringsarbete, beskrivs detta också av Andersson, Hallén och Smith i boken *Rekrytering och Urval: Teori och Praktik*. Enligt Andersson m.fl påverkar den teknologiska utvecklingen redan oss i urvalsprocesserna. Exempelvis att ringa någon för testning, eller genomföra begåvnings- och personlighetstester digitalt på nätet istället för att använda papper och penna. Testerna har också förbättrats, då man kan ha adaptiva tester. De förändras utifrån vad kandidaten svarar, vilket betyder att ett fel svar kan leda till att nästa fråga blir enklare (Andersson, Hallén & Smith 2016, s. 196)

Det har också gjort att intervjuer kan genomföras på andra sätt, som digitalt. Avstånd och tidsbrist har gjort att det blivit vanligare att man genomför intervjuer via telefon, som nu också utvecklats till videointervjuer via Skype eller liknande. Ett annat exempel av teknologisk förändring inom rekrytering är möjligheten till nya former av marknadsföring, både för kandidat och rekryterare. Det är dels enklare att göra unika former av CV:n, som i form av en powerpoint-presentation eller i videoformat. Det blir enklare och billigare, vilket främjar både kandidatens och rekryterarens. Det finns å andra sidan negativa aspekter av dessa tekniska framgångar som är viktigt att notera. Exempelvis kan de kreativa metoderna för CV:n göra att man som rekryterare lägger alltför stor vikt på just kreativitet som egenskap när den kanske inte ens är den viktigaste kompetensen för tjänsten. Ett annat exempel är hur digitala intervjuer kan påverka en rekryterares bedömning, beroende på om det är video eller inte. Ingen video kan betyda att man har en mindre subjektiv bild av kandidaten, då man inte behöver lägga vikt vid klädsel och kroppsspråk. Å andra sidan kan det vara bra att skapa en bättre relation till kandidaten genom att faktiskt få se personen. Det är alltså inte helt självklart om vilken metod som är bäst (Andersson, Hallén & Smith 2016, s. 197)

Lindelöw (2016 s. 113) tar även upp i boken *kompetensbaserad personalstrategi* att sociala medier har blivit en allt större del när man försöker rekrytera kandidater. Facebook, LinkedIn och andra sociala medier gör det möjligt att lägga ut organisationens jobbannonser för att utöka sitt sökande. Dessa medier fungerar inte bara som ett sätt att sprida sina jobbannonser på, utan det öppnar även upp för ett sätt att kunna nätverka med potentiella kunder eller kandidater utan att behöva organisera en fysisk nätverksträff (Lindelöw, 2016 s. 113).

Sociala medier kan även användas som en form av databas för att kunna söka efter specifika kompetenser som individer kan besitta. Oftast fångar man inte upp alla kandidater genom att publicera en jobbannons utan det finns även individer som inte aktivt letar jobb men även besitter kompetenser som kan vara bra för organisationen. Genom databaserna som finns på sociala medier, kan man allt enklare lokalisera dessa individer genom att granska deras CV: efter erfarenheter och kompetenser som man är behov av. Därefter kan man ta kontakt med individen för att se ifall hen är intresserad av att byta företag (Lindelöw, 2016 s. 114-115).

Författarna belyser hur rekryteringsarbetet påverkas av teknikens utveckling, vilket också betyder att rekryteringsprocesserna påverkas. Litteraturen är av relevans för denna studie då den visar hur rekrytering är ett ständigt förändrande arbete, vilket är viktigt att ha i åtanke då det också innebär att respondenternas åsikter av deras rekryteringsprocesser inte heller är statiska utan kan också förändras över tid.

2.5.2 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse kan vara ett ganska svårdefinierat begrepp. För att grunda begreppet används Herzbergs tvåfaktorteori. Den bygger på två olika faktorer som är kopplade till mänskliga behov. Den ena delen är hygienfaktorer och är kopplat till arbetsförhållandet medan motivationsfaktorerna är kopplat till själva arbetet. Hygienfaktorerna är yttre faktorer såsom lön och ledning och kan skapa missnöje men kan inte påverka individens motivation. Motivationsfaktorer är exempelvis personlig utveckling och ansvar och är de faktorer som påverkar arbetsmotivationen. Hygienfaktorer är de faktorer som går att förknippa med otillfredsställelse medan motivationsfaktorerna är förknippade med arbetstillfredsställelse. Människan har både inre och yttre behov där de yttre är primärt knutet till omgivningen och handlar exempelvis om att man vill undvika smärta och obehag medan de inre handlar om behovet av att prestera och bekräftelse (Hedegaard Hein 2012, s. 137).

Genom att använda Herzbergs teori som teoretiskt underlag för arbetstillfredsställelse blir det också lättare att uppnå klarhet över definitionen. Det kan dras kopplingar till vad som tillfredsställer respondenterna, där deras svar kan kategoriseras efter motivationsfaktorer eller hygienfaktorer. Således kan också en djupare och gemensam förståelse nås, då det är klart för alla parter om vad som menas med begreppet, som kan bidra till att besvara frågeställningen i studien.

2.5.3 Alienation

Människan är enligt Marx en social och skapande varelse som under ideala förhållanden får använda samt utveckla dessa förmågor. Det är på detta sätt man kan leva i harmoni med sin inre natur. När dessa förhållanden inte möts, och man istället får utföra monotona uppgifter under plågsamma förhållanden, främjas man från sitt eget väsen. Detta var som mest aktuellt under den tidiga kapitalismen, då den hårda arbetsdelningen gav upphov till de monotona arbetsuppgifterna, men är också relevant i dagens samhälle då arbetsdelningen lever vidare och många arbeten har kvar monotona arbetsuppgifter som inte ger människor möjligheten att uttrycka sin kreativitet eller sitt skapande. De flesta arbeten idag är betydligt bättre utformade och anpassade till individens förutsättningar, men det finns såklart fortfarande många jobb som fortfarande har de repetitiva och monotona arbetsuppgifterna som kan skapa alienation. (Sandberg 2019, ss. 182-183).

Man kan tro att dessa mer monotona arbeten endast finns kvar i exempelvis industriarbete, men det kan också uppstå i andra yrken. Den amerikanska sociologen Arlie Russel Hochschild använde Karl Marxs beskrivning av uppkomsten av alienation och drog liknelser till serviceyrken. Han menar att om vi kan bli alienerade av varor i varuproducerande samhällen, kan vi bli alienerade av service i serviceproducerande samhällen. Hochschild beskriver det som att anställda inom serviceyrken tvingas att ta kommando över sina egna känslor för att bemöta kunden på ett trevligt och korrekt sätt, enligt ledningens önskemål. I kommersiella sammanhang, i produktion och konsumtion av servicetjänster, är anställdas känslor betraktade som en resurs. Genom att använda, eller till och med utnyttja, anställdas känslor i affärsmässiga ändamål, riskerar man att separera de anställda från sina äkta emotioner. Detta kan leda till förfrämligande av jaget, och utmattning (Sandberg 2019, s. 443).

Anledningen till att detta är relevant till studien är uppvisandet av möjliga följder till repetitivt arbete. Det blir också mer fokuserat att inte bara använda Karl Marxs beskrivning utan också Hochschilds då man lättare kan dra koppling till rekryteringsarbete som är lite av ett serviceyrke. Den emotionella begränsning i serviceyrken som Hochschild tar upp skulle väldigt lätt kunna likna samma typer av emotionella tyglar som rekryteringsarbete kan medföra. Studiens syfte handlar också om den mängd inflytande rekryterare har i deras arbete, och genom att använda alienation som grund blir det lättare att koppla an till senare i diskussionen.

3. Metod

Kvale & Brinkmann (2014 s. 17) förklarar att den kvalitativa intervjun används för att man ska få en bättre förståelse av hur intervjupersonen upplever området samt vilka erfarenheter den besitter. Genom en intervju får man möjligheten att se världen från ett annat perspektiv än sitt eget och man samlar in kunskaper som kan vara relevanta i ett forskningssammanhang

(Kvale & Brinkmann 2014, s. 17). Intervjun som datainsamlingsmetod användes eftersom studiens syfte är att fånga upplevelserna som respondenterna har kring det aktuella ämnet. Kvalitativa intervjun blev därför den lämpligaste datainsamlingsmetoden för att kunna besvara forskningsfrågorna i denna undersökning. Den är även lämplig eftersom undersökningen utgår från det fenomenologiska perspektivet. Bryman (2018, s. 52) tar upp att om man ska kunna förstå intervjupersonernas tankar och upplevelser är ett fenomenologiskt perspektiv en bra utgångspunkt. Fokuset inom fenomenologi handlar om att man är intresserad av individers upplevelser, tankar men även uppfattningar kring världen. Genom att förstå fenomen utifrån intervjupersonens synvinkel kan man enklare förstå vad som påverkar deras uppförande och beteende (Bryman, 2018, s. 52).

Användningen av den kvalitativa intervjun gav möjligheten att styra över hur öppna eller stängda frågor som kunde ställas till intervjupersonerna. Det finns olika typer av intervjustruktur som är lämpliga vid olika former av studier men i detta fall har semistrukturerade intervjuer använts på grund av möjligheten till större flexibilitet under intervjun. Semistrukturerad intervju gör det mer möjligt för den som intervjuar att vara mer anpassningsbar, menar Bryman (2018, s. 563). Frågorna är väldigt öppna och tillför att mer empirisk data kan samlas in men även att det finns större utrymme att ändra i vilken ordning frågorna ska ställas. Utöver större utrymme öppnar det även upp för att kunna ställa eventuella följdfrågor till intervjupersonen om det tas upp något man vill gräva djupare i. Detta gör att man kan få olika synsätt i intervjupersonens upplevelser kring forskningsämnet (Bryman, 2018, s. 563).

3.1 Urval:

Undersökningen omfattade sex rekryterare från två olika verksamheter. Två stycken var från den offentliga sektorn medan de andra fyra var från den privata sektorn. Valet av att ha respondenter från privat och offentlig sektor var inte ett medvetet val från början, utan blev istället en konsekvens av de två urvalsmetoderna som studien använde. Detta behöver inte nödvändigtvis vara något negativt dock, då det kan belysa skillnader och likheter mellan de två sektorerna som kan vara relevant för framtida forskning. Målinriktat urval användes främst för att välja ut vilka respondenter som skulle delta i studien. Kravet var att man skulle arbeta med rekrytering inom det offentliga eller det privata. Ålder och kön har inte varit något avgörande i studien och därmed har respondenterna endast varit av det kvinnliga könet. Deras roller var lämpliga för att kunna delta som respondenter i denna studie. Dock kan man tillägga att åldersspannet ligger mellan 20-40 år. Förutom ett målinriktat urval har några av respondenterna även valts utifrån ett bekvämlighetsurval då skribenterna av denna studie har en personlig kontakt med dem (Bryman, 2018, s. 566).

3.2 Material:

Studien använde sig av intervjuer som kvalitativ datainsamlingsmetod och därmed utformades en intervjuguide med nitton frågor som användes vid intervjutillfällena.

Intervjuguiden i denna studie har delats upp i tre stycken teman, vilket är följande arbetsutformning, inflytande och avslutningsvis om arbetstillfredsställelse. Anledningen till att teman skapades i förhand är på grund av att kunna basera frågor utifrån dessa teman för att kunna svara på studiens frågeställning. Kvale & Brinkmann (2014 s. 170) upplyser att början på en intervju är det som sätter grunden för hela intervjun. Det är vid detta tillfälle man skapar ett förtroende för den som blir intervjuad men samtidigt får ta del av viktig information. Det kan till exempel handla om att berätta syftet med intervjun och fråga efter samtycke ifall man ska spela in samtalet, möjlighet för intervjupersonen att ställa frågor till intervjuaren (Kvale & Brinkmann, 2014 s. 170). För att respondenterna i studien skulle kunna känna sig trygga fanns inledande frågor med i intervjuguiden. Tre stycken inledande frågor, där respondenterna fick möjlighet att berätta om sig själva och vad de hade arbetat med tidigare och vad de arbetade för tillfället med. Intervjuguiden fortsätter sedan vidare till temat arbetsutformning. Under detta tema ställdes frågor som berör respondenternas arbetsuppgifter och hur de upplevde deras nuvarande rekryteringsprocess. Efter arbetsutformning temat går man vidare till temat inflytande. Under detta tema ställs frågor som berör hur mycket inflytande respondenterna har i sin organisationens rekryteringsprocess. Det berör även variationen i deras arbete och om de kan påverka denna variation med hjälp av deras inflytande. Det tredje och sista temat i intervjuguiden är arbetstillfredsställelse. Under detta tema ställs frågor som berör hur respondenterna upplever vad som driver dem i sina arbetsuppgifter men samtidigt fokus på om rekrytering ska vara individuellt eller i team. Avslutningsvis finns det två stycken frågor som ger respondenterna möjlighet att ställa frågor till intervjupersonen ifall man undrar över något.

Kvale & Brinkmann (2014 s. 172-173) tar upp att bra intervjufrågor tar hänsyn till två dimensioner, vilka är tematiska och dynamiska. Den tematiska dimensionen handlar om intervjupersonens uppfattning av det aktuella ämnet. Brukar oftast kännetecknats av intervjuens "vad". Dynamiska dimensionen riktar in sig på intervjuens "hur", där intervjupersonen får möjligheten att öppna upp sig och berätta om sina upplevelser samt känslor (Kvale & Brinkmann, 2014 s. 172-173). Intervjuguiden som användes vid denna studie tar hänsyn till både tematiska och dynamiska dimensioner, för att kunna få en helhet.

3.3 Tillvägagångssätt:

Intervjuerna genomfördes via det digitala programmet Zoom enligt respondenternas önskemål. Uppkopplingen var stabil under intervjuerna, och det förekom inga problem med ljud eller bild. Samtalen spelades också in, med respondenternas godkännande, för att sedan transkriberas och avkodas. Kamerorna som var på under intervjuerna gjorde att respondenterna och skribenterna kunde se varandra och ändå lyckas läsa av olika kroppsspråk samt gester som utfördes under intervjun. Frågeställningarna som aktualiseras vid genomförandet av individuella kvalitativa intervjuer är samma som vid personliga intervjuer, alltså ansikte mot ansikte. Användningen av digitala program som Zoom ökar sannolikheten att respondenterna hoppas av eller inte besvarar frågorna, därmed var det viktigt att skapa ett förtroende och tillit till deltagarna för att minimera chansen av avhopning. Respondenterna

blev därför i god tid informerade om att deras svar är till stor hjälp och viktiga för studien (Bryman, 2018, s. 590). Tilliten fanns redan mellan respondenterna och skribenterna då man hade utgått från ett bekvämlighetsurval som medför att respondenterna redan kände skribenterna i förväg innan intervjuerna påbörjades

Tiderna för intervjuerna var ungefär 25-40 minuter långa. Intervjuerna ägde rum enskilt och inte i grupp. Intervjuerna var uppdelade och genomfördes lika mellan skribenterna. Alla respondenter var medvetna om att de blev inspelade och hade fått information i förväg om undersökningens syfte och generella innehåll. Dessutom var alla respondenter informerade om att de när som helst fick avbryta intervjun om de kände sig obekväma eller välja avstå från att svara på frågor.

3.4 Tematisk Analys:

Bryman menar att en induktiv angreppsmetod används för att analysera observationer och resultat för att sedan skapa en teori. Då detta är en kvalitativ studie, vilket innebär att den inte utgår direkt från en teori utan snarare från vad som beskrivs i resultatet. Slutsatser grundas på de observationer och resultat av studien, precis som hur detta arbete använder sig av respondenternas svar kring rekryteringsprocesser för att sedan kunna koppla an till relevant forskning samt litteratur. På det sättet skapas diskussion och slutsatser kan nås (Bryman 2018, s. 49).

Det empiriska materialet från de sex kvalitativa intervjuerna är det som jämförs och testas med de teoretiska utgångspunkter som valts ut. När intervjuerna väl hade spelats in och transkriberats, kodades svaren med hjälp av de tre olika teman som intervjuguiden var uppbyggd på. Dessa tre teman är arbetsutformning, inflytande och arbetstillfredsställelse. En tematisk analys används för att koda av respondenternas svar. Vilket innebär att intervjuguidens teman används som utgångspunkt för att kunna göra kopplingar mellan litteraturen som används i arbetet och med svaren från respondenterna. Det gör att kategoriseringen av svaren underlättar processen av att koda och sammanställa ett resultat, med hjälp av en tematisk analys. Kategoriseringen gör det även enklare att finna mönster i empirin, dessutom underlättar processen till en teoretisk nivå (Bryman 2018, s. 567). Exempelvis kan alltså frågorna inom temat "arbetstillfredsställelse" kopplas an till den forskning som beskriver liknande upplevelser och beskrivningar. Ytterligare kan man genom att jämföra informationen från tidigare forskning med den frågeställning som denna undersökning ställt, samt resultatet av intervjuerna. På detta sätt ökar flexibiliteten möjligheten att kunna justera teorier i efterhand (Bryman, 2011, s. 517).

Den induktiva angreppsmetoden valdes precis av den anledning som beskrevs tidigare, eftersom vi använder oss av de resultat vi fått av kandidaternas upplevelse för att skapa en teori. Detta möjliggjorde att vi kunde få fram en slutsats och därmed kunna svara på frågeställningarna som etablerades i början av denna studie. Tematisk analys valdes eftersom det främjar en bättre struktur som hjälper i både kodningen av material och läsarens förståelse, av både resultat och diskussion.

3.5 Etisk övervägande:

Vi har haft följande krav i åtanke när vi tänkte på de etiska aspekterna och detta berör konfidentialitetskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och informationskravet. Dessa etiska krav har varit viktiga för att kunna genomföra undersökningen på ett korrekt sätt och för kunna ge våra respondenter en trygghet under intervjun.

Det första etiska kravet som vi tycker är väldigt viktigt är konfidentialitetskravet. De handlar om att våra respondenter har varit anonyma under vår undersökning där vi har gett dem fiktiva namn för att inte ge ut deras riktiga identitet. Alla personliga uppgifter som de har gett oss kommer ingen annan kunna ta del när de läser rapporten (Bryman, 2018, s. 173-175). Den information som är angiven om respondenterna är deras kön och ett generellt åldersspann på deltagarna, 20-40 år. Namn på organisationer är inte heller med i undersökningen, mer än att de är uppdelade i privata och offentliga bemanningsenheter.

Ytterligare ett krav som är viktigt att belysa är samtyckeskravet. Det betyder att personerna som har intervjuats har haft möjligheten att hoppa av eller tacka nej till att medverka i intervjun under hela processen gång. Nyttjandekravet är även ett centralt krav som vi har tänkt på när vi genomförde denna undersökning. Det handlar om att vi har meddelat våra respondenter att all information som de tillhandahåller oss kommer endast att användas i undersökningens syfte. Vi hoppades att detta skulle göra att våra respondenter kände sig säkrare och att de skulle kunna ge oss mer information under intervjun. Sista kravet som kommer att belysas är informationskravet. Det innebär att våra respondenter fick information om vad vi hade för syfte med vår undersökning samt vad de kan förvänta sig under intervjun (Bryman, 2018, s. 170-171).

3.6 Förförståelse/värderingar:

Den förförståelse som fanns inför undersökningen var baserad på de erfarenheter som skribenterna själva haft med rekryteringsarbete. Uppfattningen var att man inom rekrytering, framför allt med högre volym av kandidater, inte hade mycket utrymme för inflytande och att det sällan ingav känsla av fullföljande. Att processerna mer eller mindre var som löpande band, där man som rekryterare i många fall tog hand om vissa delar av processen men att det i grunden var uppdelat för att effektivisera arbetet. Detta tankesätt har varit något som tagits i beaktning i formulering av frågeställning, syfte och intervjuguide, för att säkerställa att dessa antaganden inte var ledande i undersökningen. De olika delarna är formulerade på ett sätt som undviker att föra fram de värderingar som fanns initialt, vilket också är anledningen till att frågeställning och syfte ser ut som de gör.

3.7 Arbetsfördelningen

Denna studie skrevs av två författare, och således har också vissa delar skrivits av olika personer. Den empiriska insamlingen blev också uppdelad för att skapa större flexibilitet.

Genom att dela upp antalet intervjuer på hälften mellan författarna kunde man få in fler antal intervjuer på kortare tid och därmed ha mer tid till analys och kodning av materialet. Grunden för varje del har skrivits och utformats ihop, dock har vissa delar kompletterats av en av författarna i vissa avseenden, som inledning, bakgrund och metod. De mer omfattande delarna har dock skrivits tillsammans, det vill säga resultat och diskussion.

4. Resultat:

De sex respondenterna som intervjuats arbetar inom antingen den privata sektorn eller den offentliga sektorn med rekrytering, varav de är sex kvinnor inom åldersspannet 20-40 år. De kommer som sagt ha fiktiva namn inom denna studien och vi har valt att namnge de som följande:

Mimmi arbetar heltid som rekryterare på ett privat bemanningsföretag i Västra Götaland. Hon har en kandidatexamen inom personalvetenskap.

Leah arbetar också som rekryterare på ett privat bemanningsföretag i Västra Götaland. Hon har en kandidatexamen inom personalvetenskap.

Sonja arbetar heltid som rekryterande konsultchef på ett privat bemanningsföretag i Västra Götaland. Hon har även en kandidatexamen inom personalvetenskap.

Kristina arbetar som rekryteringssamordnare på en bemanningsenhet i offentlig sektor i Västra Götaland. Hon har en kandidatexamen inom personalvetenskap.

Moa arbetar också som rekryteringssamordnare på en bemanningsenhet i offentlig sektor i Västra Götaland. Hon har en kandidatexamen inom personalvetenskap.

Stina arbetar som konsultchef på ett annat privat bemanningsföretag och har också en utbildning inom personalvetenskap.

Deras svar kommer att delas upp efter de teman som intervjuguiden utgick från, alltså inledningsvis om arbetsutformning, vidare till inflytande, och avslutningsvis om arbetstillfredsställelse. Respondenterna är också uppdelade efter offentlig och privat sektor, för att underlätta läsningen och lättare kunna dra paralleller eller peka ut skillnader.

4.1 Arbetsutformning

4.1.1 Offentlig sektor:

Moa och Kristina arbetar på samma enhet, och har därför liknande struktur i sina arbeten. Moa beskriver hennes uppdrag som att annonsera, rekrytera och sköta hela processen från att en kandidat ansöker till dem, att de har varit på intervju hos dem på bemanningen, kandidaten

blivit förmedlade ut till enheterna, de får gå på en intervju hos cheferna där, och sen är det cheferna som tar beslut om anställning eller inte. De meddelar sedan Moa om de vill ha kandidaten eller inte. Om de vill ha kandidaten är det hon som löneförhandlar och anställer. Sen har de sex stycken till i teamet som utför andra delar, som intervjuar, ringer referenser etc. Moa och Kristina svarar också på deras frågor och hjälper dem. Sen har de en chef de svarar till och som kommer med önskemål. Enhetscheferna samt kandidaterna ställer också en del frågor under processen som de behöver svara på. Moa uttrycker sig såhär: "Man är lite "spindeln i nätet", där man är som ett nav för allas frågor samtidigt som man ska sköta sina egna arbetsuppgifter."

I och med att de är stora arbetsgivare har de haft en del personer som jobbat hos dem som kanske inte är välkomna tillbaka av olika skäl, och då behöver de dubbelkolla det innan de tar in dem. Efter bakgrundskontrollen kontaktas personerna och bokas in på en intervju, och det kan vara en fysisk intervju här på plats eller telefonintervju. Klarar man intervjun och allt annat är ok kommer man till referensfasen. Då ringer de två referenser och om referenserna är ok, förmedlas kandidaterna ut till enheterna för ännu en intervju, och det är då enheten som fattar ett beslut om de ska ta in personen eller inte.

Moa och Kristina fick sedan frågan om vad de tyckte om denna process och dess utformning. Moa tog upp hur det är referenstagandet som kan vara väldigt tidskrävande. Eftersom de bara ringer på kontorstid kan det vara svårt och tidskrävande att få tag på referenserna då de oftast är chefer och är upptagna. Å andra sidan finns det en bra anledning att det är utformat på det viset, då det säkerställer en viss kvalitet som är nödvändig, framförallt i offentlig sektor. Hade man skickat ett formulär till alla istället hade det varit svårare att vara säker på att det faktiskt är referensen som besvarat frågorna, och inte någon kandidaten känner exempelvis. Det är ett nödvändigt ont, och förutom det menar Moa att det fungerar bra.

"Processen i sig är det inte fel på, men vi är väldigt beroende på vad det är för kandidat som söker och hur väl de kan hjälpa oss." - Moa

Kristina beskrev hur den rekryteringsprocessen de har är utformad för volymrekryteringar, och är därför framtagen för att den ska passa en stor mängd kandidater och för att kontrollera mycket det möjligen går. Samtidigt måste de kunna hålla ett högt tempo, vilket gör att rekryteringsprocessen är ganska slimmad. Och det här med att ha utrymme för eget arbete, det vill säga att man i rekryteringen kanske går ut och gör lite egna saker, det finns inte riktigt, menar Kristina. Kristina fick sedan en följdfråga om hon ansåg att processen var strikt, varpå hon svarade ja, och det finns en anledning till varför den är det. Eftersom det är en offentlig verksamhet är det ännu viktigare att hålla sig till en process som inte diskriminerar, därför måste de göra det "by the book". Det kan vara svårt att göra med många människor i omlopp, och därför behöver processen vara strikt.

4.1.2 Privat sektor:

Mimmi, Leah och Sonja arbetar på samma bemanningsföretag men har lite olika arbetsstrukturer. Mimmi och Leah arbetar främst med rekrytering inom lager och elektronik.

Mimmi och Leah beskriver att deras arbete är väldigt varierande när man arbetar som rekryterare, som kan vara allt ifrån att skriva en kravprofil till att utforma en annons, till att publicera denna annons på deras webbplats och andra kanaler. Sedan är det urval av kandidater, efter det blir det en första kontakt, det vill säga en mindre telefonintervju. De tar referenstagningar och sedan en mer personlig och fysisk intervju. Sedan om kandidaten är bra, skriver de ihop kandidatpresentationer som skickas vidare till sina kunder. Det kan även förekomma att man bokar in kandidaten på intervjuer hos kunderna men kan även vara att de har speciella processer där det kan förekomma olika logiska tester, som kunden vill att man ska genomföra.

Sonja beskriver att hon även har arbetsuppgifter som Mimmi & Leah när det kommer till telefonintervju, fysisk intervju och referenstagning men rollen som konsultchef bidrar till fler arbetsuppgifter. Hon beskriver att man har ansvar för konsulter som är uthyrda till sina kunder, man har olika personalärenden samtidigt som man försöker skapa en bra relation med befintliga kunder men även hitta nya kunder.

“ Som konsultchef har man inte bara ansvar för tillsätta kandidater till kunderna, utan man ska ständigt vara kontaktbar för både konsulter och kunder ifall något skulle hända. Det är ett 24 timmars jobb och kräver man är flexibel “

De fick frågan “Vad tycker du om utformningen av er organisations nuvarande rekryteringsprocess?” för att se vad respondenterna tyckte om deras rekryteringsprocess och ifall det fanns något som kunde förbättras. Mimmi, Leah & Sonja upplevde att deras rekryteringsprocess var väldigt bra och väl strukturerad. Rekryteringsprocessen som de använder sig av är ISO certifierad, vilket innebär att man som rekryterare är väldigt säker på att alla stegen inom processen är korrekta. Sonja lyfter även fram att datorprogrammet de använder sig av under rekryteringsprocessen är till stor hjälp under rekryteringen. Detta datorprogram är uppbyggt efter deras rekryteringsprocess där de olika stegen finns med men samtidigt har inbyggda mallar som gör det enklare att följa. Sonja uttrycker sig såhär:

“ Detta har gjort det mycket enklare för mig, för man kan se hur många som sökt och man kan se alla steg visuellt också. Tex hur många som har genomfört telefonintervju och vilka som inväntar på en fysisk intervju “

Stina, som arbetar på ett annat företag än Mimmi, Leah och Sonja, beskrev hennes uppgifter som att vara allt från beställning från kund till att hitta rätt personal med rätt kompetens och rätt utbildning. Stina har också övergripande personalansvar, även om de kandidater hon anställt är ute hos kunderna. Hon jobbar mestadels just nu med logistik kunder, men historiskt sett har det varit mycket industri kunder också. Stina säger att processen kan se ganska annorlunda då det sker lite olika från kund till kund. Vissa vill följa de här stegen ganska noggrant, andra säger över telefon ungefärligt hur de vill ha det och det ger lite mer frihet.

Stina menar att om de inte hittar någon internt, brukar de börja med att lägga ut en annons och då är det antingen hon som konsultchef eller hennes kandidat ansvariga som brukar äga

den processen beroende på hur mycket man har att göra. Då skriver de helt enkelt en annons som de sedan skickar vidare till kunderna, som får läsa igenom det och känna om det känns tryggt. När annonsen sedan ligger ute följer man helt enkelt processen därigenom. Då är det allt ifrån första telefonintervjun och sen till fysisk intervju på plats och sedan referenstagning. De gör en bakgrundskontroll också. Efter det brukar de skicka kandidatpresentationer när man har gått igenom hela den här processen till kunden som de då får läsa igenom. Därefter får de alternativt träffa kandidaten, eller alternativt bestämma direkt att det är rätt person för jobbet. Stina sammanfattar processen som en mall man utgår från, men som är anpassningsbar utefter kundens behov. Det kan vara exempelvis annonsupplägget eller presentationer av tjänsten, som kan variera beroende på kundens önskemål.

När Stina får frågan om vad hon tycker om utformningen av processen svarar hon att det finns både för- och nackdelar. Hon tycker att det är superskönt att kunden kliver in och faktiskt är väldigt delaktig i processen och är väldigt tydlig med vad de behöver. Sen å andra sidan finns det kanske många gånger när det inte riktigt är lika smidigt. Antingen kan kunden kanske ha väldigt specifika alldeles för höga krav från Stinas håll när de själva kanske inte riktigt ger utrymme för det. Sen tycker Stina också det är många gånger som kunden har alldeles för lite åsikter om hur saker och ting ska gå till och sedan i slutändan kanske Stina får tillbaka att det var helt fel profil. Stina säger såhär: *“Vi kanske hade kunnat mötas lite mer på mitten, kan jag tycka.”*

4.3 Inflytande

4.3.1 Privat sektor:

Mimmi, Leah & Sonja är väldigt nöjda med hur deras organisationens rekryteringsprocess är uppbyggd men när det kommer till variationen mellan de olika stegen i processen kan det se lite annorlunda ut. Sonja som arbetar mer som en rekryterande konsultchef upplever variationen i hennes arbete är väldigt stor. Det finns ett stort utrymme för variationer i hennes arbetsuppgifter och menar att det inte är lika monotont som folk tror det är. Man kan styra hur man lägger upp sina dagar, bara man är medveten om vad som måste göras.

“Man har en ganska stor frihet beroende på deadline, skulle jag säga. Vi har en ordertavla där man kan se de olika deadlines men hur man väljer att lägga upp sitt arbete är fritt.”

Mimmi och Leah som arbetar mest med rekrytering har inte direkt samma uppfattning om variationen som Sonja har. Leah upplever att rekrytering är ett väldigt enformigt arbete och väldigt lite variation om dagarna. Dagarna ser väldigt lika ut under en vecka. Antingen sitter man med intervjuer en hel dag eller scollar CV:n i annonserna som är utlagda. Det är väldigt enformigt när det kommer till arbetsuppgifter men hon upplever ändå att hon har lite inflytande när det kommer till att påverka vilka frågor som ska ställas under en telefonintervju. Leah uttrycker sig såhär

“ Arbetsuppgifter i sig är enformiga och inte mycket man kan ändra..det jag kan påverka är vilken ordningsföljd som frågorna tas upp eller vad för frågor som ska ställas. ”

Mimmi upplever precis som Leah att det kan vara enformigt men samtidigt inte. Det hon menar är att det ibland är det enformigt om man bara sitter och har telefonintervjuer en hel dag. Men skulle det vara någon dag hon har en telefonintervju inbokat och sen kanske någon referenstagning direkt efter och sedan någon intervju, då tycker hon i alla fall att det blir lite mer variation i arbetet. När det kommer till inflytande över sitt arbete upplever hon ändå att hon har en del. Hon menar att man har en stor frihet att planera sina dagar relativt hur man vill men man ska ha i åtanke att inom rekryteringsbranschen gäller det ha utrymme för flexibilitet.

“ Jag har ganska stor frihet att lägga upp mina dagar som jag vill. Men när det kommer till fysiska intervjuer så måste jag ändå vara flexibel efter kandidaternas önskemål ”

Respondenterna upplever att de har stort inflytande när det kommer till intervjumallen som de använder sig av inom företaget. De upplever att det finns möjlighet att lägga till frågor som man har uppmärksammat att kunderna efterfrågar. Frågor som inte är bekväma att ställa till en kandidat kan man välja att ta bort ifall man önskar. Sedan kan man även välja själv vilken ordningsföljd som frågorna ska ställas i. Men de påpekar att det finns standardfrågor, som man måste följa men i vilken ordning man ställer dem i är inte lika viktigt. Anledningen till att man måste ha standardfrågorna med är på grund av att alla kandidater ska få samma typ av process. Leah tar upp att eftersom hon jobbar mycket emot lager området, har hon möjlighet att anpassa frågorna utifrån det. Medan Mimmi som arbetar mot elektroniken har möjligheten att anpassa intervjumallen efter frågor som är mer lämpliga att ställa till kandidaten som söker inom elektronikområdet. Leah uttrycker sig såhär

“Möjlighet att skapa olika mallar för olika tjänster. Varje rekryterare eller konsultchefen kan ställa andra frågor som faller in på deras område, mallen skulle jag mer säga är ett stöd och ett sätt att följa en röd tråd under en intervju.”

Därefter fick Mimmi, Leah & Sonja frågan om deras inflytande i rekryteringsprocessen påverkade hur engagerade de kände sig. Leah & Sonja upplever inte att inflytandet i deras rekryteringsprocessen påverkar hur engagerade hon känner sig i sitt arbete. Hon menar att man är ganska låst jämfört med tidigare arbete där hon hade mer möjlighet att vara kreativ. Det är alldeles för monotont arbete, säger hon. Mimmi däremot var mer positivt inställd och upplevde att inflytande kunde påverka hennes engagemang. Hon menar att det blir enklare att få ihop arbetsveckan om hon har inflytande över hur man väljer att lägga upp sitt arbete. Hon uttryckte det på följande sätt:

“ Om man väljer och varierar sina arbetsdagar så känns det ju roligare att jobba också. Samtidigt så blir man extra engagerad i arbetet när jag hinner med mina arbetsuppgifter “

När Stina fick frågan om variationen av arbetsuppgifterna och hennes inflytande över den svarar hon att det är beroende på situationen. Det handlar mycket om tidspressen. Ska de anställa en tjänsteman, kan den processen kanske ta lite längre och där man har mer tid att ta beslut. Å andra sidan kan de få en beställning där det "brinner i knutarna" och att där de måste bli klara så fort som möjligt. Det är väl egentligen det som styr hur mycket inflytande man egentligen har; tiden man har att jobba med.

Därefter fick Stina frågan vilken mängd inflytande hon har i processens olika delar, och om hon kan påverka dem. Det menar hon att de har. Organisationen är ändå uppdelad på ett sätt att det är ganska högt i tak. Om de har några åsikter och förslag, som att formuläret de använder vid intervjuer med det borde ändras, är det helt okej då det är också de som faktiskt sitter och arbetar med detta. Det är inte Stina som tar beslutet, men de som gör det har också väldigt stor förståelse för att det faktiskt bäst vad som behövs.

4.3.2 Offentlig sektor:

Moa anser att arbetsuppgifterna är väldigt varierande. Hon sitter som ordinarie rekryteringsansvarig och har väldigt tydliga uppgifter. Hon har också överblick över hela verksamheten, vart är de i fas och vad som behöver göras. Moa kan styra väldigt mycket. Skulle hon säga till sin chef att hon inte hinner skapa anställningar idag för att hon sitter med annat är det helt ok. Moa jämför lite med resten av teamet och säger att hon sitter på mer frihet än vad de andra gör. Dock sitter man också på kvällar och helger för att komma i kapp. Det är något som man kan göra obetalt väldigt mycket också. Allt för att hinna ikapp i mängden. Det är liksom priset för att kunna variera, menar Moa.

Vid frågan om inflytande över variationen menar Moa att hennes jobb hänger väldigt mycket på att alla andra har gjort sin del. Att enhetscheferna har kallat en kandidat på en andra intervju, att mina kollegor har genomfört deras första intervjuer. Moa förlitar sig på att saker och ting ska rulla på. Hon har inte tid att sätta sig och kontrollera alla andras arbetsuppgifter. Moa fortsätter med poängen att det inte heller är någonting man ska behöva göra. Hon menar att de alla är vuxna och strävar mot samma mål. Och sen är det klart att saker och ting händer. Om man haft en krånglig intervju och man behöver extra tid på att renskriva den. Men då vill man ju alltid ha lite framförhållning.

Kristina säger också att det är väldigt mycket omväxling. Samtidigt är det ju återkommande arbetsuppgifter, men hon sitter inte och gör en och samma sak hela tiden. Kristina påpekar också att det ändå är rekrytering och är det människor som är involverade kan man inte riktigt se det som rutin, utan varenda ärende är unikt. Hon behöver kolla upp, överväga om hon behöver prata med andra och samla information.

“Mina arbetsuppgifter på pappret ser ut att de är exakt samma, men det är från fall till fall beroende på vad det är jag får för information och vad det är för kandidat.”

Kristina får också frågan om vilket inflytande hon har i variationen av arbetsuppgifterna, där hon svarar att det i princip bara är hennes egen planering, men att också den är kopplad till inflödet. Alltså hur många personer de har i omlopp. Men att planera mitt arbete och lägga upp det och veta vad jag ska göra på dagarna, det gör jag helt själv.

Moa och Kristina fick sedan frågan om vilken mängd inflytande de har i de specifika delarna av processen. Här beskrev både Kristina och Moa ungefär samma upplevelse. De får inte sätta sig och ändra hur de vill, utan det är samma diskussion tillsammans med kollegorna, chefen och framför allt med rekryteringsteamet som sitter och gör de här frågorna. En mer demokratisk process helt enkelt. Moa gav ett exempel där de adderade en fråga om fysiska besvär, för att kontrollera att kandidaten kunde utföra arbetet.

Kristina och Moa hade olika saker de hade velat förbättra med processen de arbetar utefter. Moa var väldigt inne på ett mer jämnt flöde av kandidater, då hon upplevde att det kan bli överväldigande under våren medan det är väldigt lugnt under hösten. Kristina var mer inne på att den offentliga sektorn lätt kan bli fyrkantig ibland, vilket hon märkt extra tydligt då hon varit i privat sektor innan dess. Man behöver vara mer ifrågasättande, och inte låsa fast sig i hur man gjort saker förut.

“Det finns alltid andra vägar att gå. Det finns alltid ett nytt sätt man kan se ett problem.”

4.4 Arbetstillfredsställelse

4.4.1 Privat sektor

Frågan om hur respondenterna upplevde fullföljandet av rekryteringsprocesser, kunde man notera att Mimmi, Leah och Sonja upplevde samma delaktighet. Man var med i början när kravprofil togs, under intervjuerna och ända fram till när man presenterade kandidaten för kunden. Leah menar att man som rekryterare kunde även låta en annan rekryterare i deras team hjälpa till under processen, om man hade för många referenser att ta under samma tid. Överlag hade Mimmi och Leah stort överseende över processen från start till slut och menade att man oftast fullföljde hela rekryteringsprocessen själv. Sonja som är rekryterande konsultchef fullföljde oftast sin rekryteringsprocess, men tog även mycket hjälp av de andra rekryterna under processen då hon kan ha andra ärenden som kommer emellan. Sonja säger såhär

“Om jag har kandidater så fullföljer jag processen men kan även vara så att vi delar upp processen, tex jag tar telefonintervju medan min kollega tar intervjuerna fysiskt och referenserna. Vi hjälps åt en hel del“

Mimmi tar även upp att det som driver henne genom hela rekryteringsprocessen är när det finns mycket kandidater i deras annonser. Ett annat tillfälle i arbetet som Mimmi känner sig

driven är när man är ute på kundbesök och man får se stället som hon rekryterar till. Då har man helt plötsligt en hel annan förståelse för tjänsten, för personer man ska rekrytera och då upplever hon också att man känner sig mer driven.

“ Liksom jag får en känsla av att jag har stenkoll på vad som behövs och tycker att det är roligt att kunna hitta den personen och göra den matchningen “

Leah är lite inne på samma spår som Mimmi när det kommer till vad som driver henne i sitt arbete. Hon beskriver att när man sätter rätt person på rätt plats blir man extra motiverad. Men hon förklarar att det finns många andra bemanningsföretag som letar efter samma behov till en gemensam kund. Vid ett sådant tillfälle blir man lite mer tävlingsinriktad och vill sätta denna kandidaten före ens konkurrenter så att säga. Detta ger extra motivation och skapar ett driv att göra ett bra arbete påstår hon. Sonja däremot upplever att hennes driv kommer ifrån när en kund har en skarp order som kan vara svår att tillsätta eller när det är större volymer som ska tillsättas under en period. Hon påpekar även att man känner sig mindre driven samt omotiverad när man inte har en direkt order utan man letar bara proaktivt efter ett behov som kanske dyker upp i framtiden. Sonja beskriver känslan av tillsätta en kompetent kandidat till en kund på detta sätt:

“ När man lyckas tillsätta en liten mer svårare kandidat med spetskompetens så pirrar det till i kroppen och man blir taggad, sådan känsla gäller det att ta vara på “

Respondenterna fick slutligen svara på frågan om man upplevde individuellt arbete eller teamarbete var mest optimalt i rekrytering. Mimmi säger att det kan både vara bra och dåligt. Hon menar att det som är bra med att jobba självständigt är att man har full kontroll över sina processer. Det är ju positivt och då finns det ingen risk att en kandidat faller mellan stolarna. Man missar inte några kandidater och man vet vilka man ska ringa, och på så sätt tycker hon det är väldigt bra. Men hon tar även upp att jobba helt självständigt, kan även vara svårt för att man har inga att bolla med, eller få andra perspektiv. Hon tar upp ett exempel när man har ett dåligt kandidatflöde, att det kan det vara bra att ha någon som man kan bolla med för att hitta alternativa sökvägar, eller de är någon som har en kontaktperson. Hennes optimala rekrytering skulle vara självständigt arbete men även att kompletteras med någon man kan teama upp sig med. Mimmi kommer även in på nackdelarna med att arbeta i team och det kan lätt bli stökigt om man är flera stycken som arbetar i samma annons, det blir lätt att man råkar ringa samma personer till exempel. Mimmi beskriver att den optimalaste rekryteringen enligt henne skulle vara såhär:

“Man har sina egna arbetsuppgifter men man är ändå involverad i andras områden också så man kan stötta varandra, det hade varit det mest optimala för mig.”

Leah säger att hon inte upplever att det är självständigt utan man arbetar hela tiden som ett team. Hon menar att oavsett om det är en konsultchef som gör sitt arbete eller om det är hon som gör sitt arbete, arbetar man ändå tillsammans. Det är en härlig grupp som hon befinner sig i där man hjälps åt och ingen anser att den är bättre än någon annan, oavsett vilken roll

man har. Hon tar upp exempel när de hade en stor mängd ordrar som hon själv inte kunde hinna med och då fanns det alltid någon som ställde upp och kunde hjälpa henne i de olika stegen för att underlätta hela rekryteringsprocessen. Leah punkterar även att hennes arbete är till viss del självständigt och det är inget hon har problem med, utan snarare är skönt. Hon tar upp att det som är positivt med att arbeta lite mer självständigt är att man har sina egna annonser och där blir det enklare att ha koll på vad som gjorts eller inte gjorts. Hon nämner att en nackdel med att arbeta i team är när det är mycket att göra och flera personer är i annonsen, kan det bli jobbigt, eftersom hon upplever att hon förlorar kontrollen.

“Jag gillar att ha kontroll för är lite av ett kontrollfreak... haha... men jag gillar att ha det strukturerat i mina annonser och de olika stegen, vilket blir jobbigt om andra är där inne och rör. “

Sonja tar upp precis som Mimmi att hon föredrar samarbete före individuell när det kommer till rekrytering. Hon menar att man behöver ha någon att bolla med. Till exempel kan det vara om man stöter på en tuff intervju och som inte skapar en trygg känsla eller om man måste tacka av någon och kandidaten blir upprörd, säger hon. Då kan det vara skönt att kunna stötta varandra och bolla saker med varandra. Hon upplever att om man är osäker på en kandidat, hjälps man åt och ser från olika perspektiv.

Stina beskriver hur hon verkligen är med i rekryteringsprocessens start till slut, allt från formulering av kravprofil till att skriva anställningskontraktet. I vissa fall läggs den senare delen av processen över till kunden, och då har inte Stina längre någon direkt inblandning, men i de flesta fall har hon personalansvar över de kandidater som hon anställer vilket också gör att hon får ta del av deras insatser genom kundmöten där de får feedback varje vecka. Vid frågan om vad Stina upplever som drivande i sitt arbete förklarar hon hur samarbetet med kunden är något hon tycker är väldigt givande, när det fungerar bra. Hon menar att det är resan till tillsättningen av en kandidat som är mest kul.

Avslutningsvis får Stina frågan om individuellt arbete kontra grupparbete, och vad hon föredrar i rekryteringsarbete, varpå hon svarar att hon inte har någonting direkt mot det. Dock uttrycker hon hur hon tycker det är roligare med den mänskliga kontakten, att träffa kandidater, kunder och konsulter. Hon beskriver också att arbetet kräver en del koordination.

“Vi jobbar ju i en sådan bransch som går så himla fort, så det krävs ett otroligt samarbete med kollegorna.”

4.4.2 Offentlig sektor

Moas upplever att hon kan vara med i hela processen av en kandidats tillsättning. I många fall ringer kandidater till henne redan innan de har skickat in ansökningen, eller om hon blir kontaktad av en enhetschef som är intresserad av att anställa en viss kandidat. Även om Moa inte direkt är med i alla steg av processen kan hon dock ha överblick och se resans gång, samtidigt som hon finns tillgänglig att kontakta om kandidaten har några frågor om arbetet

eller liknande. Det skapar engagemang att se helheten på det sättet, vilket också är en del av Moas svar om vad som driver henne i arbetet. Hon förklarar dock att det framförallt är ett ömsesidigt engagemang från kandidaten som är mest givande.

“Det är folk som verkligen är drivna att hjälpa mig. Då känner jag ett behov av att hjälpa dem. Då blir det inte som jag rekryterar personen, utan då blir det som vi tillsammans skaffar ett jobb.”

Det känns bra för Moa att veta att hon förmedlat rätt person till rätt plats, vilket oftast blir bekräftat genom att hon får höra från enheterna att kandidaten fungerat bra. Moa får sedan frågan om hur hon upplever individuellt arbete kontra grupparbete, och vad hon föredrar. Hon beskriver det som väldigt skönt med det individuella arbetet. En stor del av arbetet är socialt, och Moa menar att hon är van vid att alla vänder sig till henne, vilket gör det lite avkopplande att kunna sitta med förmedling, kandidatprofiler och svara på mail helt själv då och då. Grupparbete upplever Moa som superskönt. Att kunna bolla med andra kollegor om kandidater och andra svåra problem är en väldigt viktig del av arbetet.

“Man sitter ju avgörande ifall en person ska få ett jobb eller inte och sitta och bestämma det själv och leka med leka Gud på något sätt.” - Moa

Kristina upplever inte att hon får samma upplevelse av fullföljning i den rollen hon är i just nu. Det är de andra i teamet som tar fram kandidaterna, och hon är knappt med i den processen. Det är först när man tar bakgrundskontroller och urval som Kristina är med i processen. Sen finns det dock tillfällen där det finns tveksamheter från teamet som flaggar för det. Då kliver Kristina in och tar del av vissa moment, men generellt upplever inte hon att hon är med i hela processen. Det Kristina upplever som drivande är att ge människor som andra uteslutit, en chans. Att kunna satsa på vissa personer som på pappret har sämre utgångsläge, och se dem lyckas helt enkelt.

“...att de kommer till en enhet där de dels får en chef som ser bakom det här, ser bakom som tror på människan och som återkopplar till mig att det har gått jättebra med den här personen. Det är det får mig att tycka att då känns det bra med det arbete man gör.”
- Kristina

Kristina säger att det är grupparbete som är mer optimalt för rekryteringsarbete, då det finns olika styrkor i ett team som kan struktureras för att underlätta i processen. Någon är kanske bättre med intervjuer medan någon annan kan vara bättre med det administrativa. Kopplar man ihop de här områdena får man ett mycket bättre rekryteringsarbete än om en person ska köra hela processen själv. För den är tung, den är väldigt tung. Kristina avslutar med att tillägga hur det alltid kommer att finnas saker att förändra, förbättra och utveckla i rekryteringsarbete.

“Det är ett hantverk och ett hantverk är aldrig klart.”

5. Diskussion

För att analysera resultat och jämföra den med tidigare forskning på ett lättförstått sätt kommer samma struktur och teman som användes i resultatet också användas här i diskussionen. Dessa teman är arbetsutformning, inflytande och arbetstillfredsställelse. Det kommer också finnas uppdelning mellan offentlig och privat sektor, precis som i resultatdelen, för att underlätta förståelsen och skapa kontinuitet.

5.1 Arbetsutformning

Respondenterna från den offentliga sektorn hade väldigt lika upplägg i deras arbeten. Enda skillnaden var som sagt till vilka enheter de rekryterade till. Både Moa och Kristina hade en mer överblickande roll över rekryteringsprocesser, där de kanske inte utförde alla specifika delar och moment men hade ansvar och överseende av dem. Detta gjorde att de båda ändå upplevde att de hade variation av uppgifterna, och fick en känsla av fullföljning av processen. Detta kan man koppla till det som Tummers & Den Dulk tar upp angående arbetsprestation. Arbetsprestationen påverkas av hur arbetstagarna upplever meningsfullheten i deras arbete. Låg meningsfullhet leder till sämre arbetsresultat och lägre motivation, medan hög meningsfullhet ger motsatta effekter. Moa och Kristina upplever meningsfullheten i deras arbete, vilket innebär en bättre arbetsprestation när de kommer till deras rekryteringsprocesser (Tummers & Den Dulk, 2013, s 852). Moa ansåg att det fanns delar som var tidskrävande, som att ringa referenser, men motiverade samtidigt att det var nödvändigt för att delarna av processen granskas och då gäller det att ha en hög grad av noggrannhet. Kristina ansåg att processen var slimmad, och det inte fanns mycket utrymme för egna idéer och initiativ, men förklarade att processen måste se ut på det sättet då det är en hög volym av kandidater som måste in. Man kan sammanfatta det som att de hade lite kritik men som de båda insåg inte direkt kunde korrigeras utan att skapa brister i andra delar av processen.

Om man tittar på arbetsutformning på de två privata organisationerna, kan man se skillnader mellan att vara rekryterare respektive rekryterande konsultchef. De två rekryterarna upplevde mer att deras arbetsuppgifter hade ganska lite variation. Man hade sina basuppgifter som skulle utföras, vilket var bland annat annonsskrivning, intervjuer och referenstagning som ingick i deras dagliga arbete. Sedan kunde det även förekomma att man gick på kundbesök tillsammans med ansvariga konsultchef. De rekryterande konsultcheferna hade även arbetsuppgifter som intervjuer, referenstagning och annonsering. Dock till skillnad från rekryterarna, hade de även andra arbetsuppgifter som förekom utöver rekrytering. Man hade större personalansvar över de befintliga konsulter inom bolaget men även stort kundfokus för att behålla befintliga kunder men även för att dra in nya kunder till bolaget. Personalärenden var en stor del av vardagen, där handlade om svåra samtal men även rehabiliteringsfall.

Uppfattningen om rekryteringsprocessen kunde skilja sig mellan de två olika privata företagen. Det företag där majoriteten av respondenterna arbetade inom fanns det ett starkt förtroende för den nuvarande organisatoriska rekryteringsprocessen. Den var väl konstruerad och höll ett professionellt mått, utöver det fanns det stort marginal till att ändra den vid speciella tillfällen. Den andra organisationens rekryteringsprocess som Stina arbetade med, upplevdes inte på samma sätt. Rekryteringsprocessen inom organisationen var väldigt styrd från kundens önskemål och därmed kunde det bli problematiskt. Upplevelsen från Stina var att det var svårt att förstå kravprofilen man fick från kunden då den ibland saknade tillräckligt med information eller var felaktig.

Det som kan kopplas an till dessa svar är hur viktigt det är med utformningen av processen och vad syftet med en rekryteringsprocess är. Miles och McCamey tar upp i deras artikel de förödande konsekvenser en negativ kandidatupplevelse kan ha för en organisation, och att man vill undvika det till varje pris. Finns det en tydlig plan att följa kommer det inte bli lika mycket osäkerhet för rekryterare och därmed kommer det också bli en bättre upplevelse för alla parter (Miles, McCamey, 2018, ss. 756-759). Kopplat an till respondenternas svar kan man se hur det finns likheter i resonemang. Moa och Kristina tar båda upp negativa aspekter av deras rekryteringsprocess, men förklarar att den ser ut som den gör av en anledning. I detta fallet är det inte bara för att säkerställa att kandidaten har en bra upplevelse, utan också för att deras arbete är granskat och kontrollerat till en högre grad och därför är det ännu viktigare att ha en robust process på plats för att minimera tveksamheter.

Även kopplat till rekryterare från den privata sektorn kan man se att de flesta tog stolthet i deras nuvarande process, då den har ett professionellt mått och att den var relativt flexibel för potentiella förändringar. Det fanns ett starkt förtroende till processen som sagt, vilket enligt McCamey och Miles underlättar rekryterarnas arbete. Dock beskrev Stina att hennes arbete kunde vara styrt av kunden i stundtals, och att även om processen fungerade, kunde det vara svårt att komma överens med vissa delar då kunden ville en sak men hon inte alltid höll med. Det är kunden som har mer bestämmande i dessa delar, och hon förstår att det är så det är. Här kan man koppla an till vad Miles och McCamey skrev om företagsvarumärket. Om en kandidat skulle vara missnöjd med hur en organisation bemötte den, kommer den antagligen inte rekommendera organisationen för anhöriga eller i värsta fall inte vilja associera med den i framtiden alls. Detsamma gäller för Stina och hennes företagskunder. Skulle Stina inte vara tillmötesgående till kundernas önskemål och krav, även om de kan vara svåra att nå upp till, skulle det kunna resultera i att det inte blir några framtida samarbeten med det företaget i framtiden. Dessutom skulle det kunna ha negativ inverkan på ryktet av Stinas organisation, och därmed skada företaget ekonomiskt (Miles, McCamey, 2018, s. 756)

5.2 Inflytande

Moa och Kristina talade en del om hur det finns externa faktorer som kan avgöra mängden inflytande man har i arbetet. Moa tog upp hur hon förlitar sig mycket på att andra

medarbetare ska ha gjort sina uppgifter för att hon ska kunna dela upp sitt arbete som hon vill. Annars kan en del av tiden gå till att istället rätta till andras misstag. Hon säger att det är viktigt med kommunikationen för att säkerställa att saker och ting rullar på. Kristina beskriver hur varje ärende är unikt, då det ändå är människor hon jobbar med, och att det är det som skapar variation i arbetet. Kristina menar att hon kan planera sitt eget arbete ganska fritt, men att det kan påverkas av inflödet av kandidater som hon inte har något direkt inflytande över. Kopplat an till Tummers och Den Dulks artikel om alienation, kan detta ses som möjliga varningstecken för minskad autonomi. Skulle inflödet av kandidater som Kristina nämnde vara för mycket, eller om medarbetare inte håller takten som Moa beskrev, kan det begränsa och överväldiga respondenterna. Hård arbetsbelastning och mindre frihet kan också göra att man inte känner samma meningsfullhet i arbetet, menar Tummers och Den Dulk (Tummers & Den Dulk, 2013, s 852).

Mimmi och Leah talade mycket om att själva rekryteringsarbetet är monotont och man har väldigt enformigt, man måste ta intervjuer, både fysiska och i telefon, eftersom det ingår i arbetet. De menar att deras inflytande snarare ligger i hur man väljer att lägga upp sin dag för att undvika att bli uttråkad och mindre motiverad. Sonja och Stina som är konsultchefer ansåg inte att det var lika monotont och enformigt arbete som Leah och Mimmi talade om. Då de även hade andra bitar som personalansvar och kundmöten som arbetsuppgifter, vilket gjorde att man hade större variation och inflytande i sina vardagar. Dock upplevde de att de ändå hade en tidspress på sig eftersom de även hade saker som var tvungna att göras inom en viss tid. Sandberg beskrev hur det fanns arbeten där inslag av den tidiga kapitalismen levde kvar, och detta kan ses som ett exempel som Mimmi och Leah beskriver, med liknande repetitiva strukturer (Sandberg 2019, ss 182-183). Sandberg lyfter även Hochschilds applicering av alienation inom serviceyrken, där anställdas känslor blir resurser för organisationerna de är anställda hos. Liknelsen här är att Mimmi och Leah upplevt samma monotona uppgifter som man kan uppleva inom industriarbeten, men att det istället blir mer slitsamt för huvudet istället för kroppen (Sandberg 2019, s. 443).

De fyra respondenterna inom den privata sektorn var ändå väldigt överens om att det fanns en hög grad av inflytande när det kom till delarna inom rekryteringsprocessen såsom intervjumallen. Det fanns ett betydligt stort utrymme att ändra intervjumallen ifall man behövde det, dock fanns det en del frågor som var tvungna att vara med för att skapa en rättvis rekryteringsprocess för alla kandidater. Inflytandet i andra delar av processen kunde man även påverka enskild eller tillsammans med arbetsgruppen. Detta inflytande påverkade de fyra respondenterna olika hur motiverade och engagerade de kände sig. Leah, Stina och Sonja upplevde inte att detta inflytande påverkade deras motivation på något sätt. Mimmi däremot upplevde att större inflytande påverkade hennes motivation mer. Arbetet som var monotont blev lite roligare, vilket skapade ett större engagemang att fortsätta arbeta även fast de var enformiga arbetsuppgifter.

Här kan man applicera ett exempel där respondenterna beskriver hur deras arbete kan kännas monotont. Enligt Tummers och Dulks artikel kan repetitiva arbetsuppgifter ha en negativ inverkan på arbetstagarnas känsla av meningsfullhet i arbetet. Detta leder sedan till sämre

arbetsresultat och således lägre motivation. Det är också viktigt att kunna ha eget beslutsfattande i arbetet, för att undvika hög arbetsbelastning (Tummers & Den Dulk, 2013, s.852) Det finns några exempel från respondenternas svar som skulle kunna räknas in här. Mimmi och Leah beskrev exempelvis hur de hade inflytande i hur de lade upp sina arbetsuppgifter, men det tog inte bort det faktum att uppgifterna i sig kunde upplevas som monotona ändå. Sen finns också Moa och Kristina som beskriver att deras arbetsuppgifter inte känns enformiga, men att deras arbete lätt kan påverkas av andra faktorer såsom medarbetarnas prestationer och inflöde av kandidater. Faktorer de inte riktigt kan kontrollera, och som enligt artikeln lätt kan leda till hög arbetsbelastning som längre fram kan resultera i alienation.

Det skulle kunna finnas lösningar till att effektivisera de mer monotona uppgifterna och låta rekryterare få arbeta med mer engagerande arbetsuppgifter. Precis som Malik m.fl tar upp i deras artikel hur artificiell intelligens kan underlätta i rekryteringsarbete, är det kanske det som saknas i respondenternas organisationer. Alltifrån matchning med kandidater, administrativa uppgifter, videointervjuplattformar med mera, kan definitivt minska mängden tid och energi en rekryterare behöver lägga på dessa uppgifter om de istället hade system som tillät dem att fokusera på andra delar, som den mänskliga kontakten med kandidater och kunder, utformningen av intervjuguidar eller annonsering (Malik et al. 2020, s.1163). Det skulle helt enkelt erbjuda nya möjligheter för variation och inflytande i rekryterarnas arbete.

I Moa och Kristinas fall skulle det också vara gynnsamt att uppnå större grad av objektivitet och transparens för kandidaternas skull, i och med att de är i offentlig sektor. Då det blir mindre mänsklig inblandning i processen kan den bli mer standardiserad och opartisk. Har man en chatbot som företagen i Maliks m.fl studie, hade man då tillåtit att kandidater lättare få information och navigera genom processen, samtidigt som de får en insyn som kan skapa en känsla av förtroende och rättvisa (Malik et al. 2020, s.1162).

5.3 Arbetstillfredsställelse

De fyra respondenterna från privat sektor talar om att de är väldigt delaktiga i hela rekryteringsprocessen från start till slut. Oftast är man med från början när man skriver annonsen tills man presenterar kandidater för sina kunder. Sonja och Stina påpekar att de ytterligare har mer delaktighet efter rekryteringsprocessen, eftersom de sedan har personalansvar över den nya kandidaten som blivit erbjuden en tjänst. Det som driver de fyra respondenterna ser lite olika ut från person till person, men man kunde hitta en gemensam drivande faktor och det var när man lyckades tillsätta rätt kandidat på rätt plats. Detta har gjorts lättare genom de tekniska framstegen som gjorts, som både Lindelöw och Andersson m.fl tar upp. Dels beskriver Lindelöw hur man kan finna specifika kompetenser med hjälp av sociala medier som en databas. Dessutom tar hon upp hur man oftast inte fångar upp alla kandidater genom jobbbannonser, i alla fall inte dem som inte aktivt söker jobb men besitter

kompetenser man behöver. Det är lättare att nå ut till fler, ta kontakt och på det sättet anställa lämpliga kandidater (Lindelöw, 2016, ss.114-115). Aspekter som Andersson m.fl. nämner är också relevanta, som de digitala alternativen under rekryteringsprocessen. Digitala intervjuer, alternativa former av CV:n och kompetenstester, är urvalsmetoder som underlättats av teknikens utveckling. Detta hjälper fler kandidater att kunna komma in i rekryteringsprocesser, vilket kan höja chansen för att sätta rätt person på rätt plats, precis som respondenterna beskrev som drivande i arbetet (Andersson, Hallén & Smith 2016, s. 197).

Utöver det togs de även upp vad som kunde ge motsatt effekt, där man snarare kände sig mer oengagerad och de var när man inte hade några specifika ordrar utan man bara letar efter kandidater inför eventuella uppdrag. Känslan blev istället att arbetet upplevdes tråkigt och meningslöst för respektive respondent. Detta kan kopplas an till det Tummers och Dulk (2013, s.852) tar upp angående arbetstagarens arbetsprestation, vilket påverkas av hur meningsfullt ens arbete känns. Om det inte finns någon direkt rekryteringsorder så blir arbetet inte alls roligt utan det känns meningslöst. Detta leder till sämre motivation och arbetsresultatet blir sämre för arbetstagarna (Tummers och Dulk 2013, s.852). Man kan också koppla an detta till Herzbergs tvåfaktorsteori. Respondenterna verkar uppleva en brist av de inre motivationsfaktorerna som kan leda till arbetstillfredsställelse. Istället beskriver de otillfredsställelse, genom avsaknandet av tydlig ledning i arbetet, som räknas som en hygienfaktor (Hedegaard Hein 2012, s. 137).

Teamarbete kontra individuellt arbete var något som både kunde höja arbetstillfredsställelsen men även minska den beroende på omständigheterna. De fyra respondenterna var relativt överens om att teamarbete var det mest effektiva sättet att arbeta, eftersom de blev större möjligheter att kunna bolla idéer eller hjälpa varandra under rekryteringsprocessens olika moment. Å andra sidan tog Leah och Mimmi upp fördelar med att ha en rekryteringsprocess som var både individuellt samt team baserat. Nackdelen med teamarbete var att de kunde bli påfrestade ifall man var flera rekryterare som arbetade i samma annonser och gjorde det lättare att mista kompetenta kandidater. Individuellt arbete kan underlätta en rekryteringsprocess men även åstadkomma att man som rekryterare har mer frihet att strukturera upp sina arbetsdagar hur man vill. Kombinationen mellan individuellt och teamarbete ansågs vara det mest optimala om man hade fått välja.

Rekryterarna Moa och Kristina som arbetar inom det offentliga, har upplevt distinkta skillnader i hur delaktiga de är i fullföljandet av rekryteringsprocessen från start till slut. Moa påpekar att hon känner sig delaktig i fullföljandet av en kandidat från start till slut, trots att hon inte arbetar med alla steg. Hon har ändå en överblick över kandidater som befinner sig i processen. Kristina däremot påpekade att hon inte alls känner sig delaktig i hela processen, då hon endast är med i en del av processen och får inte ett helhetsperspektiv. Man kan se att delaktigheten och möjligheten att ha en överblick över hela processen påverkar engagemanget hos Moa och Kristina olika. Moas engagemang och driv ökar då hon känner sig delaktig i hela vägen genom processen medan Kristina istället engageras i att ge kandidater som har ett sämre utgångsläge att nå anställning. Dessa svar kan kopplas an till Herzbergs motivationsfaktorer. Delaktigheten som Moa beskriver och känslan att hjälpa en

kandidat som har det svårare skulle kunna vara exempel på dessa inre faktorer som Herzberg tar upp i sin teori. Dessa faktorer räknas också mer till arbetstillfredsställelse, då de är baserade på inre behov som ansvar och utveckling, och inte yttre som lön och ledning. Detta kan påvisa hur hygienfaktorerna redan är uppfyllda för Moa och Kristina, då deras fokus är på dessa inre faktorer (Hedegaard Hein 2012, s. 137).

Moa och Kristina upplever precis som de fyra andra respondenterna som arbetar inom det privata att teamarbete är det mest optimala. Genom samarbete kan man hitta ny energi tillsammans men även hjälpas åt ifall man sitter fast. Möjligheten att arbeta mer tillsammans påverkar Moas och Kristinas engagemang då de föredrar det sociala som tillkommer när man är flera som arbetar ihop men underlättar även det enskilda arbetet som sker delvis under dagen. Sandberg (2019, s 182) tar även upp hur viktigt det är för oss människor att känna samhörighet. Människan är en social och skapande varelse som under ideala förhållanden får använda samt utveckla dessa förmågor. Det är på detta sätt man kan leva i harmoni med sin inre natur. Det kan vara denna samhörighet som skapar engagemang, och kan vara anledningen till att teamarbete i rekryteringen är mer optimalt.

Tummers och Dulk tar även upp i sin artikel hur engagemang kan påverka arbetstagarna. Om man känner sig engagerad ökar chansen till bättre hälsa och att man stannar kvar i organisationen. Utöver det tas de även upp att ju mer frihet man har desto mer motiverad känner man sig och en högre grad av arbetstillfredsställelse (Tummers och Dulk 2013, s.854) Om man tittar på vad majoriteten av respondenterna upplevde kring teamarbete och hur detta skulle vara den mest optimala formen för att skapa ett större engagemang, kan man konstatera att detta hade ökat arbetstillfredsställelsen för respondenterna. Mimmi och Leah tog upp att få mer frihet i vardagen och själv kunna bestämma hur man skulle lägga upp dagen var att föredra. Detta var något som kunde höja deras engagemang men gjorde även att dagen inte blev lika enformig.

5.4 Metoddiskussion:

Eftersom urvalet av respondenterna var baserat på rekrytering, och inte någon specifik form av anställning, kan det bidra med en viss problematik för denna studie. Två av respondenterna arbetar som rekryteringsansvariga i offentlig sektor, två är konsultchefer i privata företag och två är rekryterare i privat sektor. Detta betyder att det kan skilja sig en del i utformning av arbetet och deras relation till rekryteringsprocessen, och därför kan svaren vara svårare att jämföra med varandra. Detta kan påverka reliabiliteten i arbetet, då man vid upprepade studier som denna kan det uppstå fler skillnader i position eller typ av sektor. Skillnader i svaren kan också bero på inställningen till arbetet, variation av uppgifter och gemenskapen på arbetsplatsen, som kan bero mer på arbetsplatsen i sig mer än själva rekryteringsprocessen. De som arbetar i privat sektor upplever antagligen inte att granskandet av deras arbete är en faktor man behöver tänka på i arbetet som de i offentlig sektor.

Kön och ålder är ytterligare faktorer som kan ha påverkat svaren från respondenterna, då man utifrån dessa attribut kan ha vissa uppfattningar och upplevelser som skiljer sig från andra. Denna studie hade exempelvis bara kvinnor, samt ett åldersspann som var ganska utspritt, mellan 20-40 år. Att det endast var kvinnliga respondenter kan ha en inverkan på svaren, och inte ge en rättvis bild av hur rekryterare överlag kan uppleva deras rekryteringsprocesser. Dessutom kan åldersspannet göra det svårt att precisera slutsatser, då svaren också kan påverkas av hur länge man arbetat med rekrytering eller vilket stadie man är i livet, Zoom kan även ha påverkat våra respondenter, både positivt och negativt. Det negativa med Zoom är att det gjorde det svårt att tyda kroppsspråket som de använde, då man endast hade begränsad synlighet under intervjuerna. Fördelen med Zoom var bland annat att det blev ett smidigare sätt att kunna ta intervjun med respondenterna och öppnade även upp för en större flexibilitet ifall respondenterna fick förhinder.

Ytterligare kan det tillföras problematik då några av författarna redan kände respondenterna i förväg. Även om resultaten kan bli intressanta, blir det omöjligt att generalisera resultaten då respondenterna helt enkelt bestod av de som fanns tillgängliga för forskarna i detta fall. Respondenterna blir alltså inte representativa för alla rekryterare. Detta hade således varit ett problem även om mängden respondenter var högre, då denna studies författare ändå hade känt till majoriteten av respondenterna innan. Dock kan denna typ av studie ändå fungera som en språngbräda för fortsatt forskning, eller kanske leda till kopplingar mellan existerande resultat på ett eller annat område (Bryman, 2018, s. 244).

Trots att det fanns faktorer som hade kunnat göra studien bättre och underlättat arbetsgången, har vi ändå valt att göra på ett specifikt sätt. Bland annat valde vi Zoom som digitalt verktyg för att underlätta för både respondenten och oss ifall det skulle uppstå eventuella hinder. Då vi hade en begränsad tid att genomföra studien, var valet av bekvämlighetsurval för att hitta respondenterna det mest tidseffektiva sättet för att kunna bli klara inom utsatt tid. Det var också lättare att boka in tider och ha kommunikation med respondenterna på grund av att det var individer vi redan kände. Det är alltså anledningen till varför vi valt att göra på detta sätt under studiens gång, är på grund av den tidsbegränsning vi hade men även att vi valde att avgränsa studien för att kunna komma fram till en relevant slutsats.

5.5 Slutsats

Tittar vi tillbaka på frågeställningarna: Hur upplever rekryterare utformningen av rekryteringsprocessen i deras organisation? Hur påverkar rekryterarnas inflytande i processen dessa upplevelser? Här kan vi dra en slutsats att det finns distinkta skillnader mellan det privata och offentliga gällande utformningen av deras rekryteringsprocess och hur den upplevdes av respektive rekryterare. Respondenterna inom de privata företagen upplever att deras nuvarande rekryteringsprocess är flexibla och anpassningsbara. Möjligheten att ändra strukturen efter olika kunders behov fanns och man kände sig trygg med varje delsteg som fanns i processen. Utöver det fanns det även hjälp mallar och andra verktyg för att underlätta processen vid behov. Om man tittar på rekryteringsprocessens utformning inom det offentliga möttes den inte med samma entusiasm.. Rekryteringsprocessen upplevdes lite blandat av de

respondenter som arbetade med rekrytering där. Det positiva med den var att den är granskad och håller måtten för att kunna hantera en hög volymrekrytering. Å andra sidan upplevdes den som väldigt snäv och man som rekryterade var väldigt begränsad till att kunna lägga till eller göra extra utöver det som redan fanns. Rekryteringsprocesser inom det privata och offentliga upplevs lite olika beroende på var man jobbar med. Några upplevde att det var ganska enformigt och monotont, då man med hög sannolikhet satt med samma arbetsuppgift varje dag men vissa ansåg att man hade lite mer frihet och kunde variera sina dagar mer. De som arbetade mer som rekryterande konsultchefer hade betydligt mer variation i deras vardagar då de hade andra arbetsuppgifter som tillkom utöver rekryteringsdelen.

Man kan konstatera att inom det privata och offentliga upplevde respondenterna att de hade olika grader av inflytande i deras rekryteringsprocess. Om man tittar på de respondenter som arbetade inom det privata, kunde man se att de upplevde en hög grad av inflytande. Trots att arbetet var väldigt monotont och enformigt kunde man ändå välja att planera sina dagar hur man ville så länge man höll sig till sina deadlines. Man hade stort inflytande när det kom till de olika delarna i rekryteringsprocessen, såsom intervjumallen där man kunde anpassa frågor och upplägg efter specifika behov. Respondenterna inom det offentliga upplevde att de hade en form av inflytande men den var väldigt begränsad. Man kunde ändra lite av rekryteringsprocessen men det var väldigt svårt samtidigt som det kunde bli en utdragen process att komma med förslag till förbättringar. Trots att det finns lite skillnader i upplevelser kring inflytande och rekryteringsprocessen i de olika organisationerna, kunde ändå alla respondenterna enas om att den optimala rekryteringsprocessen skulle innehålla större mängder av teamarbete. Genom att arbeta mer tillsammans i de olika delarna i processen kunde man bolla idéer med varandra, hjälpas åt i svåra sammanhang men även bidra med positiva energier till varandra för att underlätta dagen.

Det som hade varit intressant att undersöka i framtiden är hur man kan göra yrket rekrytering mindre enformigt. Respondenterna i studien upplevde att arbetet som rekryterare var ganska enformigt och man gjorde samma grej varje dag. Det hade då varit intressant att veta vad rekryterna hade velat lägga till i rollen för att göra den mindre enformig, om det innebär att man lägger till andra arbetsuppgifter eller om man ska ändra rekryteringsprocessen för att skapa ett mindre monotont arbete. Det hade också varit intressant att göra ytterligare forskning kring hur rekryterare upplever implementationen av artificiell intelligens i deras arbeten. I och med att fler och fler arbetsmoment kan börja göras av AI innebär det att arbetet onekligen kommer att förändras, vilket kan betyda att det finns nya möjligheter för utvecklingen av rekryteringsarbete. Det hade varit intressant att se om det är något som är välkomnat eller kanske något som fruktas.

6. Referenslista

Andersson, Gunilla., Hallén, Nils. & Smith, Patrick J. (2016). *Rekrytering och urval. Teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Ashish Malik, Pawan Budhwar, Charmi Patel & N. R. Srikanth (2020). *May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859582>

Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber

Hedegaard Hein, Helle (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.

Jeanquart Miles, Sandra & McCamey, Randy (2018). *The candidate experience: Is it damaging your employer brand?*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, Malin (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi. Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den för framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur

Sandberg, Åke (2019) *Arbete & Välfärd*. Lund: Studentlitteratur

Society for Human Resource Management (2019) *Many Recruiters Are on a Path to Burnout*
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/recruiter-burnout-can-be-fatal-self-care-prevention.aspx> (hämtad: 23-05-2023)

Tummers, Lars G & Den Dulk, Laura (2013). *The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment*.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12159>

7. Bilagor

Intervjuguide

Öppnande frågor:

1. Kan du berätta lite grann om dig själv?
2. Vad har du för utbildning?
3. Vad har du arbetat med tidigare?

Arbetsbeskrivning:

4. Kan du berätta lite om ditt nuvarande arbete? Hur länge har du varit där?
5. Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
6. Skulle du kunna beskriva den rekryteringsprocess som används i er organisation?
7. Vad tycker du om utformningen av er organisations nuvarande rekryteringsprocess?
8. Hur ser det ut med variationen av dessa uppgifter?

Inflytande:

9. Vilket inflytande har du över variationen av uppgifterna?
10. Vilket inflytande har du i delarna av denna process? (Alltså momenten, som intervjumall)
11. Har ditt inflytande på rekryteringsprocessen en roll i hur engagerad du känner dig i arbetet? I så fall, på vilket sätt?
12. Finns det saker du skulle vilja förbättra med processen? Kan du ge något exempel?

Arbetsprestation

13. Hur upplever du fullföljandet av rekryteringsprocesser? Alltså från start till slut?
14. Finns det ett tillfälle/tillfällen i ditt arbete som rekryterare där du känner dig driven? Kan du ge ett exempel?
15. Hur upplever du jobb med självständigt/individuellt arbete?
16. Hur upplever du att det är att jobba i team/grupp?
17. Upplever du att individuellt arbete eller teamarbete är optimalt i rekryteringen? Varför?

Avslutande frågor:

18. Har du något mer att tillägga som vi inte tagit upp?
19. Har du något du vill fråga mig innan vi avslutar?