

En utvärdering av en digital rekryteringsprocess

Anna Jakobsson

Handledare: Tina Kindeberg



Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats

Sidantal: 38

Titel: En utvärdering av en digital rekryteringsprocess

Författare: Anna Jakobsson

Handledare: Tina Kindeberg

Datum: 15/1–2020

Sammanfattning: Att använda tekniska verktyg blir allt vanligare för att effektivisera HR-processer och därmed blir användning av ATS, Applicant tracking systems, allt vanligare i rekryteringsprocessen. I denna studie utvärderas en digitaliserad rekryteringsprocess gällande intern användbarhet och kandidatupplevelse. Syftet med rapporten är att undersöka hur en digitaliserad rekryteringsprocess kan påverka den interna användbarheten och kandidatupplevelsen. Metoden för studien har sin utgångspunkt i pragmatismen. Vid datainsamlingen har metodkombination använts. Teorin bygger på analys av empirin. Utifrån teori och empiri förs sedan en diskussion gällande hur en digitaliserad rekryteringsprocess kan påverka intern användbarhet och kandidatupplevelse, kopplat till rekryteringsprocessen som har utvärderats. Dessutom diskuteras sambandet mellan intern användbarhet och kandidatupplevelse, samt möjliga utvecklingsförslag för den aktuella rekryteringsprocessen.

Resultatet visar att en digitaliserad rekryteringsprocess främjar intern användbarhet och kandidatupplevelse, samt att den utvärderade rekryteringsprocessen är långt framme i dess utveckling. Utvecklingsmöjligheterna som identifieras berör utbildning av personal, urvalsautomation, processstandardisering, dokumentationshjälpmedel, förtestinformation, realistisk framställning av tjänster, kommunikationsmaterial, feedback till slutkandidater och mätning av kandidatupplevelse. Rapporten ger en inblick i en faktiskt digitaliserad rekryteringsprocess och de strategier som ligger bakom ett utvecklat av processen. Dessutom ges en inblick i hur rekryteringsprocessen kan vara viktig ur ett större organisatoriskt perspektiv.

Nyckelord: Digital Recruitment, Recruitment, Evaluation, Candidate Experience, Employer Branding

Innehåll

Innehåll	i
1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning	1
1.2 Begreppsutredning.....	2
1.2.1 Rekryteringsprocess	2
1.2.2 Kandidatupplevelse	2
1.3 Bakgrund.....	2
1.3.1 Organisationen och rekryteringsprocessens utveckling	2
1.3.2 Hur rekryteringsverktyget används	3
2. Metod	5
2.1 Metodologiska utgångspunkter.....	5
2.2 Genomförande	6
2.2.1 Insamling av data.....	6
2.2.2 Bearbetning av data	7
2.3 Metodkvalitet.....	8
2.3.1 Studiens tillförlitlighet.....	8
2.3.2 Etiska överväganden.....	10
2.3.3 Metoddiskussion.....	10
2.4 Sökning, urval och källkritik.....	12
3. Teori	13
3.1 Tekniska verktyg i rekryteringsprocessen.....	13
3.1.1 ATS.....	14
3.1.2 Urval genom information som implementeras från LinkedIn och bloggar ...	14
3.1.3 Urval genom frågor	15
3.2 Kandidatupplevelse i rekryteringsprocessen.....	15
3.2.1 Sambandet mellan kandidatupplevelse och employer branding	15
3.2.2 Betydelsefulla aspekter av kandidatupplevelsen	16
3.2.3 Åtgärdsförslag för att främja kandidatupplevelsen	18
3.3 Utvärdering av en rekryteringsprocess	20
4. Resultat	23

<i>4.1 Rekryteringsprocessens upplevda användbarhet</i>	23
4.1.1 Upplevelsen av rekryteringsprocessen och det digitala verktyget	23
4.1.2 Upplevelsen av metoder för urval, tester och referenstagning	24
4.1.3 Upplevelsen av metoder för första kontakt, fysisk intervju och dokumentation	25
<i>4.2 Kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen</i>	26
4.2.1 Kandidatupplevelse av återkoppling, tester och fysisk intervju	26
4.2.2 Rekryterande chefers bild av kandidatupplevelsen	29
4.2.3 Feedback och framtida mätning av kandidatupplevelsen.....	29
5. Diskussion	31
<i>5.1 En digitaliserad rekryteringsprocess påverkan på intern användbarhet och kandidatupplevelse samt utvecklingsförslag</i>	31
5.1.1 Intern användbarhet	31
5.1.2 Kandidatupplevelse	34
<i>5.2 Slutsats och framtida forskning</i>	37
6. Referenser	39
Bilagor	a
<i>Förfrågan angående samarbete vid kandidatuppsats</i>	<i>a</i>
<i>Intervjuguide chefer</i>	<i>b</i>
<i>Intervjuguide Kandidater</i>	<i>e</i>
<i>Enkät kandidatupplevelse</i>	<i>h</i>

1. Inledning

Att organisationer ständigt fortsätter att utvecklas och anpassa sig till det konkurrenskraftiga samhälle vi lever i är nödvändigt för dess långsiktiga överlevnad. Utvecklingen under senare år har kommit att mer och mer handla om organisationers förmåga att använda den teknik som finns genom att digitalisera sina processer. Hur viktigt det är för organisationer att hänga med i denna utveckling har under rådande pandemi kommit att betonas ytterligare då individer tvingats till isolering och arbete på distans. Precis som många andra funktioner inom en organisation genomgår eller står HR inför en digitalisering av sina processer.

En av processerna är rekryteringsprocessen vilken Eckhart et al (2014) menar blivit mer digitaliserad till följd av ”kriget om talang”, ökat antal ansökningar, globalisering av arbetsmarknaden och förändrade kommunikationsmönster. Leong (2018) menar att tekniken och möjligheter till att automatisera stora delar av rekryteringsprocessen ger HR möjlighet att arbeta mer strategiskt kring processens utformning. Solek-Borowska & Wilczewsk (2018) menar dock att de finns ett glapp i forskningen som berör helheten av vilka konsekvenser användande av teknik i rekryteringsprocessen kan få och att forskningen tenderar att fokusera mer på utvecklandet av företagswebbplatser. Patterson et al (2018) menar att ny teknik kommer att ha stort inflytande på urvals- och rekryteringsmetoder i framtiden. Dessutom menar de att det även finns ett glapp i forskningen gällande kandidatupplevelsen till följd av den ökande graden av teknik i processen. Detta väckte mitt intresse att titta närmare på fördelar och nackdelar med att digitalisera rekryteringsprocessen.

För att fånga hur en digitaliserad rekryteringsprocess kan utformas i praktiken och även titta närmare på hur en sådan kan vidareutvecklas, kom jag i kontakt med en organisation. HR-chefen inom organisationen har sen två år tillbaka arbetat med att automatisera interna HR-processer och däribland rekryteringsprocessen. Inom ramen för detta arbete kommer jag att utvärdera organisationens nyligen utvecklade rekryteringsprocess genom att analysera hur användbar denna är för rekryterande chefer, samt analysera kandidatupplevelsen till följd av processen.

Arbetet kommer att bidra med förslag hur rekryteringsprocessen kan vidareutvecklas och kan därmed även främja rekryteringsprocessens interna användbarhet och kandidatupplevelse. Detta arbete kan ur ett längre perspektiv även komma att främja företagets employer branding, minska personalomsättning och öka träffsäkerheten vid rekryteringar. Arbetet kan vidare komma att ge andra organisationer med dess HR-funktion perspektiv på hur de rekryterar, samt ge en inblick i hur digitaliserade rekryteringsprocesser kan underlätta för chefer och förbättra kandidatupplevelse.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en digitaliserad rekryteringsprocess kan påverka den interna användbarheten och kandidatupplevelsen. Detta kommer att göras genom att utvärdera en befintlig digital rekryteringsprocess gällande användbarhet och kandidatupplevelse, samt genom att diskutera hur denna kan vidareutvecklas. Följande frågor kommer i rapporten att besvaras och ligga till grund för denna diskussion:

- Vad i en digitaliserad rekryteringsprocess påverkar intern användbarhet och kandidatupplevelse?
- Hur upplever cheferna respektive kandidaterna den digitala rekryteringsprocessen?

För att besvara den första delfrågan kommer tidigare forskning om digitaliserade rekryteringsprocesser att studeras. Den andra delfrågan kommer att besvaras genom intervjuer med chefer och kandidater, samt genom enkäter med kandidater. Studiens hypotes kommer att vara att den digitaliserade rekryteringsprocessen kan vidareutvecklas för att främja den interna användbarheten och kandidatupplevelsen.

Rapporten kommer att ge inblick i en faktisk rekryteringsprocess, hur HR-chefens arbete kan se ut med denna, de strategier som finns bakom utvecklande av rekryteringsprocessen och varför denna är intressant ur ett större organisatoriskt perspektiv. Dessutom kommer studien ge en inblick i hur en faktisk utvärdering inom HR-yrket kan se ut. Rapporten är kopplad till arbetspedagogik då förändringens påverkan, av intern användbarhet och kandidatupplevelse, är central i denna rapport.

1.2 Begreppsutredning

1.2.1 Rekryteringsprocess

Ofori & Aryeetey (2011) menar att rekrytering kan förstås som en uppsättning av de aktiviteter vars primära mål är att identifiera, locka och engagera de bästa individerna, vilket möjliggör att organisationen når sina strategiska mål (Slavkovic et al, 2018). I denna rapport kommer användningen av begreppet rekryteringsprocess att syfta till organisationer metod för att rekrytera likt det Ofori & Aryeetey föreslår. Däremot kommer fokus att vara på de delar av rekryteringsprocessen som kommer efter att kandidaten har ansökt, till att rekryteringsverktyget används och vidare till att kandidaten skriver på anställningsavtalet. Denna definition kommer att förtydligas vid dialog med HR-chef och vid datainsamlingen.

1.2.2 Kandidatupplevelse

Miles & McCamey (2018) menar att begreppet kandidatupplevelse innebär de ansökande individernas kollektiva känsla gentemot organisationen, som blir en effekt av de processer, metoder och människor som de möter i alla led av processen. I rapporten kommer denna definition att användas och gruppen av individer som ansöker om en tjänst kommer att kallas kandidater.

1.3 Bakgrund

1.3.1 Organisationen och rekryteringsprocessens utveckling

Organisationen är ett globalt logistikföretag som har ca 180 anställda i Sverige. Nuvarande HR-chef anställdes för 2,5 år sedan och är den första inom den svenska delen av organisationen som arbetar renodlat med HR. Under sin första tid som HR-chef har hen prioriterat att utveckla HR-processer, säkerställa att lagar och regler följs och uppdatera personal- och chefshandbok. HR-chefen har tittat närmare på rekryteringsprocessen och employer branding eftersom personalomsättningen varit förhållandevis hög. Innan HR-

chefen anställdes hanterades rekryteringsprocessen i stor utsträckning manuellt. I annonser publicerades rekryterande chef sin egen mailadress, kandidatanteckningar fördes för hand och kandidatinformation lagrades i mappar. Det var även vanligt vid chefsrekryteringar att man köpte in tjänsten externt. På HR-chefens initiativ skulle processen utvecklas och som ett första steg köptes rekryteringsverktyget Teamtailor. Detta verktyg ger möjlighet att automatisera och digitalisera processen. Teamtailor är i sin tur integrerat till ett referensverktyg, ett testverktyg samt till annonssidor ex Linkedin och Blocketjobb. Verktyget möjliggör även att annonser alltid når anställda internt. Detta enligt principen att medarbetare alltid ska ges möjlighet att söka lediga tjänster. Teamtailor är ett GDPR-säkert system som automatiskt efter ett år skickar ut en förfrågan till kandidater om de önskar att personuppgifter ska raderas. Kandidaters testresultat tas även automatiskt bort i plattformen efter ett år. Rekryteringsverktyget möjliggör även analys av rekryteringen och detta kan bli att se vilken plattform kandidater sökt via.

HR-chefen är ansvarig för att bygga plattformen för att förenkla för rekryterande chef och främja organisationens employer branding. Detta genom att ge kandidater ett proffsigt intryck oavsett om de får tjänsten eller inte. HR-chefen satte upp två mål inför arbetet med att utveckla organisationens rekryteringsprocess. Det första är förenkling (simplification), vilket innebär att processen ska underlätta för chefer i sina rekryteringar att göra rätt. Det andra målet präglas av waste management, vilket handlar om att effektivisera och ta bort det onödiga (waste). Vid rekryteringsprocessen kan detta till exempel handla om att en chef inte manuellt ska behöva skicka ut ett mail som informerar om att ansökan tagits emot.

1.3.2 Hur rekryteringsverktyget används

Rekryteringsverktyget Teamtailor används i alla organisationens rekryteringar, men i olika utsträckning. Enligt HR-chefen ska det alltid användas fullständigt för att man ska kunna försäkra sig om att individen som anställts är den bästa kandidaten. Inom ramen för rekryteringsverktyget Teamtailor kan vissa av rekryteringsprocessens steg automatiseras och denna automation kommer under arbetets gång att kallas utlösare (trigger). En utlösare är alltså något som automatiskt sker till följd av att något görs i rekryteringsverktyget. Den första utlösaren är att kandidater i samband med ansökan får svara på ett par urvalsfrågor, vilket gör att de hamnar i inboxen för en tjänst eller direkt placeras som extra intressanta i förhållande till tjänstens kravprofil. Detta gör att chefer i första hand kan titta på de kandidater vilka i större utsträckning matchar kravprofilen. Urvalsfrågorna syftar ofta till vilken utbildning kandidaten har, hur lång arbetslivserfarenhet hen har och om hen har körkort. Avsikten är att rekryterande chef börjar granska de ansökningar som enligt kravprofilen är extra intressanta och därefter graderar dem.

Vidare förflyttas de kandidater som för tjänsten inte är aktuella till verktygets spalt för avvisad (rejected). När de förflyttas till detta steg kommer de efter en vecka att få ett mail där de avtackas på ett vänligt sätt. Nästa steg i processen för de som går vidare är telefonintervju och dessa bokas rekryterande chef in manuellt. Systemet ger i detta steg rekryterande chef möjlighet att översiktligt dokumentera det intryck hen får av kandidaten, men denna funktion används inte i rekryteringsprocessen enligt hur denna är utformad idag. Om kandidaten går vidare från detta steg förflyttas hen i rekryteringsverktyget till nästa. Detta är den fysiska intervjun, men före denna ska tester genomföras och dessa skickas ut automatiskt vid förflyttningen. Testerna består av ett kognitivt test och ett

personlighetstest, vilka utgör ett dialogunderlag för den kommande intervjun. Rekryterande chef ges efter testerna möjlighet att läsa tredjepartsrapporten, men ska ha en dialog angående denna med HR-chefen om HR-chefen inte är med vid kommande intervju. Tredjepartsrapporten är en sammanställning av resultatet av testerna och denna kräver särskild utbildning för att avläsas korrekt. Är HR-chefen närvarande vid den fysiska intervjun är det istället hen som kommer att ställa frågor kopplade till testernas resultat och därmed behövs inte dialogen med rekryterande chef om tredjepartsrapporten. Anledningen till att HR-chefen stöttar rekryterande chef vid tolkning av tester respektive deltar i intervjun och ställer frågor kopplade till testresultatet är att hen är utbildad inom testverktygen.

Först i den fysiska intervjun görs bedömningar av egenskaper och förmågor hos kandidaten. De fysiska intervjuerna är kompetensbaserade och frågorna bygger därför på att kandidaten ska berätta hur hen agerar i olika situationer. Det finns inom ramen för den personliga intervjun ingen mall som chefer direkt använder, utan det är chefen själv som lägger upp hur denna ska se ut. I ledare- och specialistrekryteringar ges kandidaten även en fiktiv situation som hen ska lösa (business case) och som ska presenteras under intervjun. I systemet finns möjlighet att skapa mallsystem för hur HR-chef och rekryterande chef i telefonintervju och fysisk intervju upplever kandidaten. Denna funktion används inte i dagsläget.

Om rekryterande chef väljer efter ovan nämnda steg att inte gå vidare med kandidaten förflyttas hen i rekryteringsplattformen till avvisad (rejected). Denna avviker från steget avvisad som fanns efter första urvalet gjorts på så sätt att det inte finns någon utlösare kopplad till denna. Detta med anledning av att rekryterande chef personligen ska återkoppla till kandidaten efter att en fysisk intervju genomförts. Går kandidaten däremot vidare i processen ska referenser tas. När rekryterande chef drar kandidaten till steget för referenstagning går det genom en utlösare ut ett mail till kandidaten där hen kan fylla i två eller tre referenser. När kandidaten fyllt i dessa går det automatiskt ut ett mail till referenserna där de ges två alternativ. Antingen kan de välja att fylla i ett digitalt formulär eller så kan de välja att de vill bli uppringda. Önskar referensen att rekryterande chef ska ringa upp så fyller hen även i när det passar att ta emot detta samtal. När rekryterande chef ringer upp referensen fyller rekryterande chef i samma digitala formulär vilka vissa referenser valt att själva fylla i digitalt. När alla referenser svarat skickas ett mail till HR-chef och rekryterande chef där de ges en referensrapport med svaren från formuläret sammanställda. Anledningen till att referensernas svar sammanställs digitalt är att rekryterande chef ska kunna göra en objektiv bedömning. HR-chefen betonar även att detta verktyg säkerställer att referenser alltid tas då detta är nödvändigt för att motverka en hög personalomsättning.

Den sista utlösaren i rekryteringsverktyget är när det väl tagits ett beslut om att personen ska anställas. När man förflyttar kandidaten i rekryteringsverktyget till steget anställd (hired) skickas ett mail ut där den nyanställda bes fylla i de uppgifter HR behöver för att bli kunna betala ut lön. I dagsläget mäts inte hur användbart chefer upplever rekryteringsverktyget och heller inte kandidatupplevelse, men i systemet finns det möjlighet att integrera ett frågeformulär för att undersöka kandidatupplevelse. Anledningen till att detta inte görs, är att HR-chefen inte vill mäta något som hen inte har tid att utvärdera.

2. Metod

I detta avsnitt kommer metodologiska utgångspunkter, tillvägagångssätt för datainsamlingen och bearbetning av materialet att presenteras. Vidare kommer en diskussion att föras kopplat till tillförlitlighet och etiska överväganden.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

Utöver positivismen och intraoperativa paradigmet diskuterar Cohen et al (2011) om det finns ett tredje paradigm, dvs pragmatismen. Till skillnad från positivismen och hermeneutiken förespråkar paradigmet metodkombination och betonar hur två metoder bör användas parallellt. Han tycker att det är för tidigt att erkänna denna och finner det osannolikt att detta erkänns med tanke på att paradigmet är en blandning mellan hermeneutik och positivism. Däremot menar han att metoden som pragmatismen förespråkar, dvs metodkombination, pågått under en lång tid utan att pragmatismen erkänts som ett vetenskapligt paradigm och att ett erkännande därför inte är nödvändigt.

Inom pragmatismen betonas forskningsfrågan och dess syfte, istället för metoden i sig och det viktigaste är att studien leder till användbar information i förhållande till forskningsfrågan (Cohen et al, 2011). Denscombe (2010) betonar tre karaktäristiska drag vilka gör att metodkombination skiljer sig åt från andra metoder. Dessa är (1) användning av både kvalitativa och kvantitativa data i ett enskilt projekt, (2) uttryckligen ett fokus på kopplingen mellan de olika metoderna, dvs det finns ett behov att förklara hur enkäter och intervjuer i kombination är fördelaktiga och hur de hänger samman, (3) betoning av praktiska tillvägagångssätt för att lösa forskningsfrågor. Pragmatismen menar att kunskap grundar sig på praktiska resultat och kan bedömas genom att se till hur användbar den är. Kunskap behöver heller inte vara bestående över tid och den kan aldrig bli fullständig.

Inom pragmatismen kan forskningsfrågan med fördel delas upp i separata delfrågor och dessa kan vara parallella, dvs att en metod besvarar en fråga, eller integrerade, dvs att alla delfrågor besvaras genom metodkombination. Likt detta menar Teddlie och Tashakkori att upplägget för metodkombinationen kan ske på olika sätt och ger sex förslag för olika tillvägagångssätt. Ett av dessa är sekventiellt blandat upplägg, vilket innebär att forskaren börjar med kvalitativ eller kvantitativ metod, att den andra löper efter och att den första bestämmer den efterföljande (Cohen et al, 2011). Denscombe (2010) betonar även att de olika metoderna inte behöver vara likställda, utan att den ena kan vara huvudsaklig och den andra underordnad.

Med utgångspunkt i pragmatismen kommer frågeställningen, syftet och studiens användbarhet att betonas istället för metoden i sig. Metodkombination kommer att ligga till grund för en innehållsanalys. Upplägget i uppsatsen kommer att vara sekventiellt blandat, genom att intervjuerna som genomförs kommer att ligga till grund för enkäterna. Intervjuresultatet kommer att vara det huvudsakliga och enkätresultatet det understödjande. Precis som Cohen et al (2018) betonar möjligt inom metodkombination, kommer data att samlas in genom att besvara två delfrågor. Svaren på dessa kommer i sin tur ligga till grund för diskussion, vilken leder fram till en slutsats som besvarar rapportens syfte. För att besvara den första delfrågan, *Vad i en digitaliserad rekryteringsprocess påverkar intern användbarhet och kandidatupplevelse?*, kommer teorier att presenteras. Dessa teorier kommer att belysa hur tekniska verktyg påverkar rekryteringsprocessen, tekniker för

automatiserat urval, sambandet mellan kandidatupplevelse och employer branding i rekryteringsprocessen, vad som är viktiga aspekter i kandidatupplevelsen, förslag för hur kandidatupplevelsen kan förbättras, samt utvärderingsmöjligheter av rekryteringsprocessen. För att besvara den andra delfrågan, *Hur upplever cheferna respektive kandidaterna den digitala rekryteringsprocessen?*, kommer metodkombination av intervjuer och enkäter att användas enligt ovan beskrivet tillvägagångssätt. Intervjuerna kommer att ge information om kandidaters och chefers upplevelse av den utvecklade processen, medan enkäterna kommer att ge ytterligare information om den problematik som uppmärksammades gällande kandidatupplevelsen i intervjuerna. Vid genomförande av enkäter kommer problematiken att kunna härledas till en enskild händelse i en rekrytering, eller till något som organisationen borde utveckla i sin övergripande rekryteringsprocess.

2.2 Genomförande

2.2.1 Insamling av data

Inom ramen för användande av metodkombination kommer tre intervjuer med chefer inom organisationen, samt tre telefonintervjuer med kandidater, att genomföras. Vidare kommer en enkät att skickas till kandidater vilka har blivit anställda i organisationen. I urvalet av intervjuerpersoner och enkätresponder kommer ett subjektivt urval att tillämpas. Denscombe (2010) beskriver detta som att urvalet handplockas och att detta kan användas då forskaren har en viss kännedom om varför dessa respondenter kommer att ge värdefull data. Det subjektiva urvalet gjordes av HR-chefen. HR-chefen motiverar sitt val av chefer genom att hänvisa till att cheferna som valts ut i störst utsträckning har arbetat i den nyligen utvecklade rekryteringsprocessen. Kandidaterna som valts ut för intervju har anställts av ovan nämnda intervjuade chefer. Vidare kommer anställda som rekryterats under 2020 och i slutet av 2019 att få svara på en enkät.

Cohen et al (2011) redogör för vilka fördelar det finns med telefonintervjuer. Dessa är bl a att de tillåter ett relativt tidseffektivt intervjuande, att personer som inte befinner sig geografiskt nära kan intervjuas och att det är användbart vid tidsbegränsad datainsamling. Dessutom blir intervjuerna i större utsträckning likartade och möjliggör deltagande från individer med hög arbetsbelastning. Nackdelen med telefonintervjuer är att de ofta blir kortare, mer standardiserade och att svaren inte blir lika djupgående. Havey, Oppenheim och Miller betonar hur forskaren även måste göra sina frågor mindre komplexa och lägga mer tid på intervjuens utformning. De menar även att standardiserade frågor passar bättre (ibid).

Den främsta anledningen till genomförande av telefonintervjuer och videointervjuer, är att tjänstemännen i organisationen för tillfället arbetar hemifrån. Två andra anledningar är att en av cheferna och en av kandidaterna inte befinner sig geografiskt nära, samt att samtliga chefer beskrivs ha hög arbetsbelastning enligt HR-chefen. När intervjuerna bokades in erbjöds möjligheten att välja videointervju eller telefonintervju. Av sex personer som intervjuades valde fyra av sex att telefonintervju skulle genomföras. I sitt val av telefonintervju hänvisade de till otillräcklig nätverksuppkoppling. I en av de två intervjuerna som skulle genomföras som videointervju, genomfördes istället en telefonintervju med anledning av otillräcklig nätverksuppkoppling. Intervjuerna är semistrukturerade och två olika intervjuguider kommer att skapas utifrån om en rekryterande chef eller en kandidat intervjuas. Tillvägagångssättet för semistrukturerade intervjuer beskriver

Denscombe (2010) präglas av att forskaren har färdiga frågor och ämnen som hen planerar att beröra. Däremot är forskaren flexibel gällande ämnens ordningsföljd och hen är öppen för att låta respondenten utveckla sina synpunkter.

Som tidigare nämnt kommer enkäten att vara understödande intervjuerna med kandidaterna. Denscombe (2010) betonar att en enkät inledningsvis måste innehålla information om arrangören, syftet, konfidentiell hantering, frivillighet och ett tack. Han betonar hur webbaserade frågeformulär möjliggör en enkelhet för respondenterna och för forskaren då svaren automatiskt läggs in i ett kalkylprogram. Han betonar även hur enkäten borde göras så kort som möjligt för att respondenterna ska ta sig tid att svara, men samtidigt måste nödvändiga ämnen som är relevanta för enkätens syfte finnas med. Eftersom enkäterna vid datainsamlingen kommer att bygga på intervjuerna med kandidaterna, kommer enkäterna att skapas först efter att delar av resultatdelen skrivits utifrån intervjuerna och analysfasen påbörjats. Detta för att tydliggöra vad som är aktuellt att understödja genom enkäterna.

Enkäterna kommer att skapas i Netigate, vilket är det enkätsystem som organisationen använder sig av. Netigate möjliggör avancerade enkäter där ett visst svar gör att respondenten kan hoppa över frågor som för hen inte blir relevanta. Detta utskick sker till kandidater som anställts under 2020 och i slutet av 2019. Enkäten kommer att skickas ut till 11 personer, eftersom det är så många som anställts under denna period bortsett från de tre kandidater som redan intervjuats. Av de 11 enkäter som skickades ut var det 7 personer som svarade, dvs 64 %. Med anledning av det begränsade urvalet kommer inte enkäten att representera hela organisationen. Den kommer däremot att ge viss information om hur representativa de åsikter är som uttryckts under intervjuerna med kandidaterna. Anledningen till att en enkät inte skickas ut till rekryterande chefer, för att på samma sätt kunna nå ut till fler, är att det fortfarande är få chefer som använt det nyligen utvecklade rekryteringsverktyget fullt ut.

2.2.2 Bearbetning av data

Denscombe (2010) redogör för hur de flesta experter menar att analysprocessen av kvalitativa data ska innehålla fem steg som följer varandra, men som är repetitiva. Det första steget handlar om förberedelse av data, vilken innebär att data måste samlas in och sorteras så att den låter sig analyseras. All data bör sammanställas på samma sätt och att rådatan måste markeras för att möjliggöra att forskaren lätt ska kunna återvända till materialet. Han betonar även vikten av att råmaterialet ställs upp på ett sätt så att forskaren tillåts att föra anteckningar under kodningens gång eftersom det här kan dyka upp relevanta aspekter, vilka kan komma att vara relevanta vid analysen. Rådatan som samlas in i denna studie kommer att transkriberas ordagrant i använda intervjuguider. Dessutom kommer det som uttrycks att markeras med C respektive K för att kunna härleda det till en chef (C) eller en kandidat (K). Vidare kommer de tre cheferna och de tre kandidaterna att få en siffra från 1-3 för att markera vilken chef och vilken kandidat som uttryckt sig. Detta kommer även att länka samman cheferna med den kandidat som de har rekryterat under 2020. Detta för att möjliggöra en sammankoppling av eventuella problem med användbarheten och kandidatupplevelsen.

Vidare menar Denscombe (2010) att forskaren måste skapa en förtrogenhet med datan genom att upprepade gånger läsa rådatan för att även kunna läsa mellan raderna. I det

tredje steget sätter tolkningen av data igång och här ska koder, kategorier och begrepp urskiljas ur materialet. Koder ska urskiljas genom att markera data med siffror. Vidare ska koderna placeras under olika kategorier för att sedan identifiera teman. Under denna repetitiva process kommer forskaren behöva prioritera och även reducera antalet koder, kategorier och teman. Kodning kommer att ske genom att först gå igenom chefsintervjuer och sedan kandidatintervjuer. Allt kommer att skrivas ut för att lättare få en överblick i materialet och kunna anteckna bredvid. I denna rapport kommer kodning att ske genom överstrykning av det som är relevant i förhållande till intern användbarhet och kandidatupplevelse. Vidare kommer det som har strukits över att markeras med siffror utifrån vad det handlar om. Siffrorna vid kodningen av intervjuerna kommer att vara följande: (1) Tidigare process, (2) Allmänt men relevant, (3) Involvering i utvecklingen, (4) Ansökan, (5) Urval, (6) Avlösare, (7) Tester, (8) Referenstaging, (9) Telefonintervju/första återkopplingen, (10) Fysisk intervju, (11) Dokumentation, (12) Kandidatupplevelse ur chefernas perspektiv (13) Feedback till kandidater och rekryterande chefer, (14) Återkoppling.

Av dessa kommer samtliga att användas vid kodning av chefsintervjuer förutom kategori 14 och vid kodning av kandidatintervjuer kommer nummer 5, 7, 9, 10, 13 och 14 att användas. Slutligen kommer berömmande åsikter att få ett plus (+) och saker som är utvecklingsbara att få ett minus (-). Utifrån ovan nämnda kategorier kunde följande tema urskiljas gällande rekryteringsprocessens användbarhet:

- Upplevelsen av rekryteringsprocessen och det digitala verktyget
- Upplevelsen av metoder för urval, tester och referenstaging
- Upplevelsen av metoder för första kontakt, fysisk intervju och dokumentation

Utifrån ovan nämnda kategorier kunde följande tema urskiljas gällande rekryteringsprocessens kandidatupplevelse:

- Kandidatupplevelse av återkoppling, tester och fysisk intervju
- Rekryterande chefers bild av kandidatupplevelsen
- Feedback till kandidater och rekryterande chefer

2.3 Metodkvalitet

2.3.1 Studiens tillförlitlighet

Fejes & Thornberg (2019) menar i sin bok att kvalitetskriterier inom kvalitativa studier varierar utifrån forskarens tradition och perspektiv. Det finns ett antal kriterier vilka kan användas, men däremot är inte alla lämpliga i samtliga situationer och vissa av dem överlappar varandra. Vidare redogör de för Larssons lista vilka föreslår 11 olika kriterier för bedömning av kvalitet vid kvalitativa studier. Denscombe (2010) betonar även att det är svårare att verifiera kvalitativ forskning än vad det är att verifiera kvantitativ, men menar att verifiering trots detta är nödvändigt vid kvalitativ forskning. Gällande validitet föreslår Larson det pragmatiska kriteriet, dvs i vilken grad forskningen har ett värde för praktiken, t ex genom en ökad förståelse (Fejes & Thornberg, 2019). Denscombe (2010) kallar detta mått istället för överförbarhet och menar att forskaren måste ge läsaren detaljer om studien och organisationen för att hen ska kunna bedöma om överförbarhet är möjlig till en annan situation. Fejes & Thornberg (2019) ser dock stora svårigheter med detta eftersom

resultatet är tydligt kopplat till den aktuella kontexten och tiden. De redogör dock för Kvaless begrepp analytisk generaliseringsbarhet vilket innebär att läsaren kan göra en bedömning i vilken mån resultatet i studien kan ge vägledning för vad som kan hända i en annan situation. Han menar därför att resultatet kan bidra till arbetshypoteser, vilka kan tänkas vara användbara i en situation som delvis liknar den som studeras och om dem anpassas till lokala omständigheter (ibid).

För att bedöma min rapports överförbarhet, analytisk generaliseringsbarhet och ur det pragmatiska kriteriet måste dess arbetshypoteser, detaljer och praktiska värde uppmärksammas. Rapporten har ett pragmatiskt värde genom att den belyser hur en rekryteringsprocess i praktiken kan vara uppbyggd, hur digitala verktyg kan underlätta och sambandet mellan användbarheten för rekryterande chef och kandidatupplevelsen. Likt det Denscombe betonar om överförbarhet är det läsaren som bedömer om situationen är överförbar till en annan situation, men att forskaren är skyldig att ge detaljer om studien. I rapportens bakgrund ges läsaren en tydlig bild av hur rekryteringsprocessen som studeras är utformad och även kring verktyget Teamtailor. Eftersom verktyget möjliggör automation och att rekryteringsprocessen kan byggas upp kring detta verktyg kan studien vara svår att tillämpa på rekryteringsprocesser utan möjlighet att använda liknande verktyg. Däremot kan studien för organisationer som inte använder liknande verktyg bidra med förståelse om hur en rekryteringsprocess kan se ut på ett annat sätt och hur tekniken kan underlätta processen. För att studien ska ge arbetshypoteser till en annan situation är det även lämpligt att understryka att cheferna som intervjuas ofta arbetar med stora urval. Detta blir en tidstjuv för rekryterande chef inom organisationen. Däremot i andra branscher där mer specifika kompetenser eller kompetenser som är underrepresenterade på arbetsmarknaden efterfrågas, kan problemet istället handla om att ingen söker tjänsterna. I dessa branscher kan därför avsnitt gällande förenklade urval komma att vara irrelevanta och studien svår att tillämpa.

Denscombe (2010) betonar även att forskning aldrig kan stå helt fri ifrån forskarens påverkan och forskare ska därför ställa sig frågan hur hen kan ha påverkat datan. Forskaren bör även redogöra för sådant som inte stämmer överens med den huvudsakliga slutsatsen, då det finns en risk för att resultatet förklarar en förenklad situation. Fejes & Thornberg (2019) redogör för två av Larsons kriterier som kan kopplas till resultatet. Dessa är innebördsrikedom och struktur. Det första innebär att resultatet måste innehålla fylliga beskrivningar som fångar det relevanta, men även att det måste innehålla nyanser. Det andra betonar hur resultatet ska presenteras enkelt och överskådligt och att forskaren måste hitta en balans mellan att presentera nyanser, men samtidigt inte gå för långt ifrån helheten. Larsson betonar även genom sitt kriterium perspektivmedvetenhet att det är viktigt att perspektivet som används i studien tydligt redogörs för och att resultatet ska ställas mot detta perspektiv.

Datan i rapporten har påverkats av förförståelse kring ämnet rekrytering. Dessutom har den dialogen med HR-chefen kommit att påverka datainsamlingen. Denna förförståelse har kommit att påverka datainsamlingen genom att intervjuerna kunnat utformas semi-strukturerade. Denna förförståelse kan ha styrt intervjuerna till ämnen som för respondenterna känts irrelevanta i sammanhanget, men kan också ha främjat genom att ge en detaljrikedom som annars inte varit möjlig. Gällande rapportens resultat har detta presenterats på ett enkelt sätt för att läsaren ska kunna följa en röd tråd genom avsnittet. Dessutom har detta presenterats med nyanser, vilka sedan inte blir aktuella för vidare analys. I

rapporten har pragmatismen presenterats eftersom denna ligger till grund för studiens uppbyggnad och metod.

2.3.2 Etiska överväganden

Cohen et al (2011) menar att det är ett stort etiskt dilemma hur en forskare vill ta reda på sanningen, men samtidigt måste ta hänsyn till de krav som ställs på dem. Han redogör vidare för de grundläggande begreppen för etik inom forskning. Det första är informerat samtycke, vilket innebär att respondenten måste ge sitt samtycke till att delta i studien och detta medför att hen har frihet och självbestämmande. Respondenten har alltså rätt att vägra att delta eller dra tillbaka sin medverkan under pågående studie. Vidare menar Denscombe (2010) även att hen måste få tillräcklig information för att kunna göra denna bedömning. Dessutom menar han att informerat samtycke borde vara skriftligt om studien kräver ett större engagemang, om den pågår under en längre tid och/eller om ämnet är av känslig natur.

Den andra principen handlar om anonymitet och överträdelse av denna kräver respondentens samtycke. Detta handlar om att informationen inte får avslöja identitet. Ett exempel på detta är att en respondent nämns som ett nummer istället för sitt namn. Forskaren måste även ge löfte om konfidentitet, dvs att hen inte kommer att avslöja vem individerna är. Frankfort-Nachmia och Nachmias (1992) menar att konfidentitet lämpligen kan hållas genom att radera det som identifierar dem och genom att prata om respondenterna som de genomsnittliga istället för det enskilda (Cohen et al, 2011). Denscombe (2010) betonar vidare hur deltagarnas intressen måste skyddas så att de inte drabbas fysiskt, psykiskt eller att information läcker ut som kan bidra till någon typ av förlust. Vidare nämns en tredje princip. Denna innebär att forskaren ska vara ärlig och arbeta på ett respektfullt sätt i sin forskning och därmed göra ärliga analyser av sina fynd. Forskaren ska vara uppriktig med att hen är forskare och tänker samla in information ur ett särskilt syfte (ibid).

I rapportens datainsamling har ovan nämnda principer beaktats genom att intervjupersonerna och enkätrespondenterna informerats om vad syftet med studien är, vad intervjun kommer att beröra för ämnen, samt att de har rätt att när som helst avbryta intervjun utan att ange vad deras anledning till detta är. Vidare har de även informerats om att de kommer att vara anonyma och att deras identitet inte kommer att avslöjas varken till rekryterande chef, HR-chefen eller till andra. Samtycket har däremot inte genomförts skriftligt eftersom ämnet inte är av känslig natur eller kräver ett större engagemang än att aktivt svara på frågorna i intervjusammanhanget. Som tidigare nämnt i avsnittet om bearbetning har koder tillskrivits intervjuerna för att de ska bli anonyma. Dessutom har inte allt material märkts med dessa koder eftersom det då skulle bli tydligt för personer i respondenternas närhet att urskilja vem som är vem. Vidare har inte specialkompetenser redovisats utan yrkesroller har endast översiktligt presenterats.

2.3.3 Metoddiskussion

I rapporten har som tidigare nämnt metodkombination tillämpats. Eftersom rekryteringsprocessen varierar utifrån vem som är rekryterande chef blir det intressant att se om den problematik som uttrycks i intervjuerna med kandidaterna, även bekräftas av respondenterna i enkäten. Det finns många fördelar med valet av metod, men även mindre gynnsamma aspekter som kan ha påverkat resultatet. Dessa aspekter kommer att diskuteras nedan. En av dessa aspekter betonar Descombe (2010). Han menar att metodkombination

tar lång tid och kräver att forskaren skaffar sig tillräckliga kunskaper både inom enkät- och intervjuetoder. Precis som Denscombe betonar har datainsamling tagit lång tid och inneburit studier av både enkät- och intervjuutformning. Däremot har processen varit lärorik och som tidigare nämnt kan enkäterna säga något om hur andra kandidater, än de som intervjuats, upplever de punkter vilka intervjupersonerna poängterade problematiska. Gällande aspekten tid kan ytterligare en nackdel med metoden urskiljas. Vid kandidatintervjuerna uppmärksammades det att samtliga kandidater hade svårt att komma ihåg delar av rekryteringsprocessen. Ett exempel är att alla tre hade svårt att komma ihåg de urvalsfrågor som de besvarade i samband med ansökan. Ett förslag för att undvika att denna svårighet uppstår hade kunnat vara att istället hålla intervjuer efter att anställningsavtalet skrivits på, men då hade antalet intervjuer blivit för få.

En aspekt kopplat till att datainsamlingen endast sker i en organisation, är att organisationen även vill få ut något av studien, vilket gör att metoden för denna påverkas av organisationen. Enligt pragmatismen är det viktigt att genomföra den metod som är bäst för att kunna besvara forskningsfrågan och ibland kan representanter från organisationer vilja få information om aspekter som inte går i linje med detta. Detta problem har däremot undvikits genom en kontinuerlig diskussion med HR-chefen om intervjuguider och enkäter för att kunna avgränsa till det som är relevant. En fördel med denna dialog har dessutom varit att den bidragit till en förståelse för rekryteringsprocessen och därmed möjliggjort djupgående intervjuer där intervjupersonerna uttalat sig om detaljer. Dessutom kan valet av kandidater diskuteras. I studien har endast kandidater som "vunnit" processen och anställts intervjuats respektive besvarat enkäten. Detta kan innebära att de blir generellt mer positivt inställda till rekryteringsprocessen än någon som inte anställts. De kan även vara påverkade av att de inte vill kritisera sin egen chef då detta skulle kunna innebära nackdelar för dem. Anledningen till att kandidater som anställts valts ut, är å andra sidan att de har ett motiv till att vilja utveckla den organisation som de arbetar inom. Skulle istället slutkandidater som valts bort i rekryteringsprocessen ha intervjuats, skulle förmodligen motivationen vara låg att delta i en intervju, vilken har till syfte att hjälpa den organisation som de valts bort av. För att intervjupersonerna ska kunna känna sig trygga i att uttrycka sig kommer deras anonymitet att tydliggöras.

Vidare kan urvalet av intervjupersoner ha påverkat datainsamlingen. En intervjuperson har intervjuats ur två perspektiv, dvs både ur rekryterande chefsperspektiv och ur kandidatperspektiv, då hen både anställts och rekryterats till organisationen under 2020. Nackdelen kan vara att insynen som hen har i en rekryteringsprocess, samt hens nära samarbete med den chef som anställde hen, påverkar hur hen uttryckte sig gällande sin kandidatupplevelse. Vid intervjun uppmärksammades att svaren var mer utförliga jämfört med de andra två kandidaterna som intervjuades. Å andra sidan gav denna intervju fördjupade svar, vilka kom att ligga till grund för enkäten där representativiteten av de fördjupade svaren undersöktes. På så sätt kan enkäterna säga något om det hen uttryckte verkligen säger något om kandidatupplevelsen i organisationen. Intervjuerna med samma individ, fast ur olika perspektiv, genomfördes i anslutning till varandra. Om dessa istället genomförts med viss tid emellan hade det kanske varit enklare för intervjupersonen att hålla isär de två perspektiven. Å andra sidan skulle detta ta längre tid och därför skulle ett deltagande för intervjupersonen bli svårare.

2.4 Sökning, urval och källkritik

Tillvägagångssättet för insamling av teori har präglats av vad som framgick i intervjuerna. Detta genom att söka efter artiklar om teknik och rekrytering, urvalsprocessen för rekryterande chefer, kandidatupplevelsen i rekrytering, strategier för rekryteringsprocessen och utvärdering av rekryteringsprocessen. Processen påbörjades genom att söka efter internationella artiklar genom att kombinera olika begrepp, vilka är relevanta för rapportens syfte. I rapporten har främst LUBsearch använts, men även Google Scholar. Vid urvalet av artiklar har delvis snöbollsstrategin används genom att källförteckningen i använda artiklar legat till grund för vidare sökning. Dessutom har sökorden utvecklats kontinuerligt. Sökorden som har använts är "employee recruitment selection", "recruitment and selection", "digital selection in recruitment", "selection in recruitment", "applicant tracking system", "candidate experience" och "employer branding in recruitment".

Denscombe (2010) föreslår några tumregler för källkritik som därmed även kan beaktas vid urvalet. Två av dessa är vilket år artikeln publicerats och vem som är utgivare av denna. Med anledning av att delar av teorin har till syfte att redogöra för hur teknik i rekryteringsprocessen kan användas, har artiklarnas publiceringsår varit ett viktigt urvalskriterium, eftersom teknik utvecklas kontinuerligt. Artiklarna som valts ut är samtliga publicerade efter 2011. Vid samtliga artiklar har utgivare och författare analyserats. Thurén (2003) betonar hur påstående endast kan vara trovärdiga om två oberoende källor bekräftar varandra. Därför är det viktigt att använda förstahandskällor och att fundera kring rimligheten i artiklar. Med anledning av vad Thurén betonar, har flera källor vilka bekräftar varandra använts. Ett exempel är hur Leong (2018), Monteiro et al (2019), Faliagka et al (2012), Laumer et al (2014), samt Miles & McCamey (2018), förespråkar användning av teknik vid rekrytering. Däremot finns en variation hur författarna menar att automation vid urval bör se ut. Därmed presenteras olika förslag för urvalsautomation för att rapporten ska få en bredd av olika möjliga tillvägagångsätt. Däremot var inte alla artiklar som använts lika lätta att hitta bekräftande källor till. Ett exempel på detta är vad Laumer et al (2014) betonar avgörande för att ATS ska förbättra rekryteringsprestandan, dvs BPM-komponenter. Å andra sidan är de olika BPM-komponenterna likartade det andra forskare rekommenderar för en förbättrad rekryteringsprocess och kandidatupplevelse. Av denna anledning kan slutsatsen dras att även teorin om BPM-komponenters betydelse vid ATS, är bekräftad av andra källor.

Även Thurén (2003) betonar att det är viktigt att reflektera över vem som har skrivit artikeln och om det finns någon anledning till att personen vill förmedla en felaktig bild. För att kunna reflektera kring denna aspekt, har artikelförfattare, vad de publicerat i övrigt och var artiklarna är publicerade, kontrollerats. Två exempel är artiklarna *The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study* (2014) och *Improving the Candidate Experience: Tips for Developing 'Wise' Organizational Hiring Interventions* (2018). Den första är publicerad i International Public Management Journal (IPMJ) och den andra i Elsevier Inc. Båda nämnda publiceringskanaler publicerar empiriskt material. Författarna är professorer och har skrivit andra artiklar vilka berör ämnen som är relaterade till respektive artikel som har använts i denna rapport. Samma kontroll av författare, vad de publicerat och var artiklarna publicerats, har gjorts vid samtliga använda källor. Utifrån denna information bedöms samtliga använda artiklar trovärdiga och vetenskapliga. Artiklar som inte bedömts trovärdiga och/eller vetenskapliga har sorterats bort.

3. Teori

I denna del kommer den första delfrågan, *vad i en digitaliserad rekryteringsprocess påverkar intern användbarhet och kandidatupplevelse*, att besvaras. Teorin kommer att ta upp tekniska verktyg i rekryteringsprocessen, sambandet mellan kandidatupplevelse och employer branding och tillvägagångssätt för utvärdering av rekryteringsprocessen.

3.1 Tekniska verktyg i rekryteringsprocessen

Tekniska verktyg och automation möjliggör effektivisering av rekryteringsprocessen genom att HR kan lägga mindre tid på att administrera och ett större fokus på att få in kvalificerade ansökningar. Digitala verktyg kan hjälpa HR att spåra inkommande ansökningar, screena kandidater, skicka ut automatiska mail samt påminnelser, schemalägga intervjuer, uppdatera kandidatstatus och skicka ut mail som avtackar kandidater. Dessutom kan AI, Artificial intelligence, hjälpa till vid analysen av CV. Ett exempel på detta är ett verktyg som Faceportal har skapat och som hjälper till med CV-analys. På så sätt kan rekryteraren fokusera på att kontakta de kandidater som verktyget ger högst ranking (Leong, 2018).

CV-granskning är en av stegen i processen som tar mycket tid. Leong ger ett exempel på detta. Om organisationen får in 100 ansökningar och det tar 20 sekunder att skumma igenom ett CV som inte har rätt profil och 1 minut att gå igenom CV från potentiella kandidater, så kommer ansökningarna att ta en hel dag att gå igenom. AI kan också automatiskt uppdatera en rekryteringsprocessstatus och automatiskt skicka ut tester till kandidater. Dessutom är det möjligt med rätt verktyg att matcha kandidater med en annan tjänst som ligger ute och ge feedback till kandidater, vilken inte är generell, utan istället baserar sig på skanning av kandidatens CV (Leong, 2018). Även Monteiro et al (2019) betonar fördelar med att inkludera tekniska verktyg i rekryteringsprocessen. Hen menar att ett rekryteringsverktyg främjar användbarheten, prestationen av rekryteringen, urvalsprocessen och att employer branding gynnas. Dessutom ökar rekryteringsprocessens hastighet och kostnaderna minskar. Hen menar dock att rekryteringsprocessen kräver konstant uppdatering för att organisationen ska kunna garantera att den information som förmedlas stämmer överens med vad den vill förmedla.

Rekryterare vill själva att ett rekryteringsverktyg ska ha en smidig navigering, att det ska vara molnbaserat, tillgängligt och användarvänligt. De efterfrågar dessutom någon typ av automatisk sortering vilken listar de bästa kandidaterna och beräknar hur bra avkastning olika annonspubliceringssidor har. Systemet ska dessutom vara säkert och det är även viktigt att olika system, som representerar olika delar av rekryteringsprocessen, kan integreras med varandra. Rekryteringsverktygen ställer även krav på rekryteraren. Rekryteraren måste vara proaktiv, flexibel och anpassningsbar i sin kommunikation och välja ett system som är lämpligt för vilka kandidater som efterfrågas. Rekryterare måste vara uppdaterad kring det tekniska, men också vara specialiserad på relationer (Halutzky, 2016). Eckhart et al (2014) undersökte i sin studie hur människor och processer förändras till följd av digitaliserad rekrytering. Han kom i studien bl a fram till att de som rekryterar, till följd av transformeringen av rekryteringsprocessen under de senaste åren, behöver kunskap om system som används. De måste även vara öppna för kontinuerliga

förändringar och vara förändringsdrivande. Organisationer måste erbjuda sina rekryterande anställda utbildningar för att de ska kunna anpassa sig till de krav som ställs på dem (ibid).

Även om tekniken förändrat rekryteringsprocessen, menar dock Eckhart et al (2014) att utvecklingen fortfarande är kopplad till de administrativa uppgifterna. Vidare menar han att utvecklingen måste bli mer strategisk genom att HR får tid till strategisk utveckling, eftersom detta kan innebära ett främjande av arbetsgivarimagen, dvs av employer branding. Att utrymmet för strategiskt HR arbete är begränsat inom vissa organisationer kan vara en effekt av att det finns brist på systemacceptans av enskilda individer inom organisationen. I sin studie vid har forskaren vid flera tillfällen stött på begränsningar vid användning av digitala verktyg i form av en begränsad användaracceptans. Detta blir ett hinder för att dra nytta av det tekniken erbjuder i rekryteringsprocessen utöver administrativ hjälp. Av denna anledning finns det ett behov av IT-utbildning i organisationer (ibid).

3.1.1 ATS

Med syfte att lättare kunna hantera kandidaters ansökningar och företagets lediga tjänster är det vanligt att organisationer vid rekryteringar använder någon typ av Applicant tracking system (ATS). Däremot är det många organisationer som fortfarande gör det första urvalet manuellt. Skulle organisationer även använda ATS för att automatisera det första urvalet av potentiella kandidater och rensa bort de kandidater som inte är aktuella, skulle organisationen kunna öka sin effektivitet och spara in på resurser. Beroende på vilket verktyg organisationer köper in, finns det möjligheter att automatisera i urvalet genom blandade sökordsfrågor. Detta innebär att CV granskas genom att verktyget söker efter specifika ord eller mer avancerade verktyg som letar efter begrepp eller olika synonymer till begreppet. Idag finns det ett flertal system att tillgå på marknaden som har för avsikt att hjälpa till i urvalsprocessen (Faliagka et al, 2012).

Även Laumer et al (2014) förespråkar användning av ATS och menar att systemet möjliggör en gemensam plattform för rekryteringsprocessens steg och underlättar rekryteringar. Hen menar att systemet borde inkludera möjlighet att söka efter lämpliga kandidater, mottagning av ansökningar och stöd i urval-steget. Till följd av implementering av ATS kan rekryteringsprocessen effektiviseras och det blir lättare att hantera stora mängder ansökningar genom att automatisera.

3.1.2 Urval genom information som implementeras från LinkedIn och bloggar

Faliagka et al (2012) utvärderar genom sin studie en ny metod för att rekrytera och rangordna arbetssökande. Organisationen i fallstudien använde sig av ett onlinerekryteringssystem där målet var att förenkla förhandsgranskningen av sökande genom automation. Onlinerekryteringssystemet implementerar information från kandidatens LinkedInprofil utifrån de kriterier som rekryteraren satt upp och dessutom genomförs språklig analys på kandidatens blogg, vilken ligger till grund för en personlighetsbedömning. Om kandidaten inte hade LinkedIn kunde hen skriva in sina erfarenheter manuellt. Rekryteraren är delaktig i det första urvalet genom att lägga in en titel, kriterier för tjänsten och genom att rangordna de olika kriterierna. Kriterierna kan ändras löpande under processen om rekryteraren upptäcker att kriterierna inte rangordnar som önskat. Systemet bygger på

objektiva kriterier vad gäller de uppgifter vilka samlas in från LinkedIn, och subjektiva kriterier som utvinns av textanalys, vilken drar slutsatser om personlighetsdrag (ibid).

Systemet kunde lätt sortera bort kandidater som inte var aktuella, men hade svårare att urskilja kandidater med expertkunskaper. Anledningen till detta är att systemet hade svårt att bedöma branschfarenhet och istället utgår ifrån totala månader av erfarenhet. En annan begränsning som författarna betonade var att vissa kandidater inte hade blogg och att bloggarna inte alltid var självbiografiska. Bedömningen blev därför svår att förlita sig på. Författarna betonar dock att även om automation i urvalsprocessen är nödvändig borde inte organisationer förlita sig helt på denna. Det finns många fördelar med automatiserade screeningverktyg eftersom dessa kan effektivisera processen. De kunde genom sin studie dra slutsatsen att onlinerekryteringssystemet vid enklare tjänster var lika effektivt som om urvalet skulle göras manuellt. Däremot var urvalsautomationen mindre effektiv om någon med specialistkompetenser skulle anställas (Faliagka et al, 2012).

3.1.3 Urval genom frågor

Ett annat system som kan hjälpa till vid urval är urvalsfrågor eller onlinetest. Voicu (2014) menar att ett frågeformulär kan hjälpa till för att göra en objektiv bedömning av urvalet och ta ställning till vem som ska kallas till intervju. Dessa kan lämpligen handla om yrkeskvalifikationer och organisationen kan dessutom ta reda på vilken kunskapsnivå personen har genom att ställa yrkesspecifika frågor. Frågorna som ställs ska vara direkt kopplade till den tjänst som kandidaten söker. Dessutom betonar han att det är viktigt att inte ansökan blir för komplicerad och organisationen kan därför använda sig av urvalsfrågor med svarsalternativ. Fördelen med att organisationen använder sig av urvalsfrågor är att rekryteraren ges möjlighet att lära känna kandidaten före den första intervjun. Dessutom kan organisationen försäkra sig om att endast kalla kandidater som faktiskt är aktuella för tjänsten (ibid).

3.2 Kandidatupplevelse i rekryteringsprocessen

3.2.1 Sambandet mellan kandidatupplevelse och employer branding

McCarthy et al (2018) betonar kandidatupplevelsen som en fördel för att locka, engagera och få kontakt med topptalanger. Kandidatupplevelsen är därför central i rekryteringsprocessens alla steg. Career Arc rapporterade att 72 % av de som var missnöjda med sin kandidatupplevelse skulle dela detta vidare med sitt sociala nätverk, online eller direkt med kollegor och vänner. Vidare kunde de visa att 42 % som var missnöjda med kandidatupplevelsen inte skulle söka sig tillbaka till organisationen vid ett senare tillfälle. Trots detta är det vanligt att kandidater faktiskt får dåliga erfarenheter av textbedömningsverktyg som de är skyldiga att genomföra eller hur de behandlas under rekryteringsprocessen (ibid). Med anledning av att kandidater som är nöjda eller missnöjda med en rekryteringsprocess ofta kan sprida detta vidare kommer kandidatupplevelsen att påverka organisationens employer branding. Slavkovic et al (2018), Laumer et al (2014) och Breugh (2012) menar att employer branding utgör en viktig del för att rekryteringsprocessen ska fungera, eftersom detta är ett effektivt sätt att locka kandidater och avgörande för att organisationen ska ta sig förbi det första steget i rekryteringsprocessen. Vidare menar Slavkovic et al (2018) att en organisation med stark employer branding får en förenklad rekryteringsprocess och bättre kandidatupplevelse då kandidaten redan före ansökan har en positiv inställning till företaget.

Slavkovic et al (2018) testade i sin studie statistisk signifikans kopplat till följande tre hypoteser: (1) rekryteringen har en positiv inverkan på den anställdas medarbetarnöjdhet, (2) employer branding har en positiv inverkan på den anställdas medarbetarnöjdhet, (3) employer branding är medlaren för det positiva förhållandet mellan rekrytering och anställdas nöjdhet. Resultatet visar på statistisk signifikans vid samtliga testade hypoteser. Den första slutsatsen är att bra rekryteringsaktiviteter främjar kandidatupplevelsen, som i sin tur främjar medarbetarnöjdhet. Den andra är att employer branding, som gynnas av kandidatupplevelsen, spelar stor roll för medarbetarnöjdhet. Den sista slutsatsen är att en stark employer branding påverkar rekryteringsförutsättningar och hur kandidater upplever dessa (ibid)

Till följd av "kriget om talanger" menar Miles & McCamey (2018) att kandidatupplevelsen har betonats som avgörande vid utformning eller förändring av metod för rekrytering. Precis som ovan nämnda forskare kopplar de samman kandidatupplevelsen och hur denna kan främja employer branding, rekryteringsprocessen och långsiktigt främja företagets prestanda. Är kandidatupplevelsen istället bristande kan detta innebära att organisationens employer branding skadas och det kan i sin tur påverka organisationens möjlighet att rekrytera talanger. Vidare kan företag eller individer säga upp avtal med organisationen, eller posta negativa kommentarer på organisationens sociala medier. Dessutom kan anställda välja att söka sig ifrån organisationen.

En kandidat lägger mycket tid på att förbereda sig i en rekryteringsprocess och i processens alla steg får kandidaten en uppfattning om organisationen och tjänsten. Aktiviteterna inom en rekryteringsprocess ger potentiella kandidater möjlighet att möta organisationen genom dess representanter och ger dem en uppfattning om organisationens employer brand. Vissa organisationer fokuserar endast på att hitta den mest kvalificerade kandidaten i rekryteringsprocessen. Organisationer får däremot inte får glömma att processen även handlar om att förbättra organisationens employer brand och att den mest kvalificerade kandidaten också måste tacka ja till tjänsten. Dessutom måste organisationer ta hänsyn till att de kandidater som inte går vidare i processen också får en uppfattning av organisationen (Miles & McCamey, 2018).

En undersökning visade att 61 % av arbetssökande väljer att söka på organisationsrecensioner och organisationsranking innan de väljer att ansöka om en tjänst. De skapar sig på så vis en uppfattning om organisationen innan rekryteringsprocessen påbörjats. Vidare kommer kandidatupplevelsen att fortsätta att påverka den anställning som slutkandidaten tackar ja till. Allt i rekryteringsprocessen har betydelse för kandidatupplevelse, men några exempel är, återkopplingens kvalitet, omfattning av information, tydlighet i processen och möjlighet att kunna ställa frågor (Miles & McCamey, 2018).

3.2.2 Betydelsefulla aspekter av kandidatupplevelsen

En studie visade att de främsta orsakerna till en negativ kandidatupplevelse kopplat till ansökan i rekryteringsprocessen var oklara instruktioner för ansökan, minimala beskrivningar av tjänsten och omständliga ansökningar. Vidare efter att en kandidat har ansökt är det viktigt att kommunicera med kandidaten. Kommunikation och återkoppling är generellt ett viktigt element för en positiv kandidatupplevelse. Detta inkluderar kommunikationens karaktär, tiden för denna, tydlighet vid ansökan och återkoppling om processens nästa steg. Gällande dålig återkoppling handlade negativ feedback ofta om att

kandidaten aldrig hört av organisationen efter de ansökt. Kommunikationen har alltså en avgörande betydelse för hur kandidaten upplever organisationen (Miles & McCamey, 2018). McCarthy et al (2018) betonade att organisationen genom kommunikation även kan öka transparensen i rekryteringsprocessen. Detta menar författarna kan ske automatiskt eftersom det viktigaste är att kandidaterna faktiskt får en återkoppling. The talent-board kunde visa att de organisationer som hade bäst kandidatupplevelse också använder sig av ett onlineverktyg.

Det finns alltid en risk för att kandidater hoppar av rekryteringsprocesser och för att undvika detta måste organisationen fortsätta att motivera kandidater, eftersom de parallellt skapar sig en uppfattning om vad organisationen kan erbjuda. I intervjun är det viktigt att denna upplevelse rättvis och att frågorna är kopplade till tjänsten samt att organisationen fortsätter att hela tiden kommunicera vad som kommer närmast i processen. I den sista fasen erbjuds en av kandidaterna tjänsten och de andra slutkandidaterna ska avtäckas. Författarna menar att denna fas har två aspekter vilka är kopplade till kandidatupplevelsen. Den första handlar om att personen som ska anställas ska få ett rimligt erbjudande. Den andra handlar om att det är viktigt att övriga kandidater avtäckas, eftersom slutkandidaterna kan komma att bli aktuella för organisationens framtida tjänster. Vidare ska personen som anställs hållas fortsatt motiverad fram till dagen hen börjar (Miles & McCamey, 2018).

Dessutom menar författarna att kandidaterna ska förse med information genom alla steg och att informationen som framställer den aktuella positionen är realistiskt (Miles & McCamey, 2018). Även Breugh (2012), Laumer et al (2014) och Slavkovic et al (2018) betonar att det är viktigt att kandidaten får korrekt information om tjänsten och organisationen eftersom detta ger kandidaten medel att fatta ett välgrundat beslut gällande val av arbete. Dessutom är informationen viktig för att organisationen ska kunna behålla den som anställts (Laumer et al, 2014). Slavkovic et al (2018) menar dessutom att den anställda då kommer att få ett förtroende för organisationen. Kommunikeras det dessutom vilka krav som ställs på kandidaten och vilka krav som kandidaten kan ställa på organisationen, är det lättare för kandidaten att klara av kraven.

Miles & McCamey (2018) menar att kandidatupplevelsen kan förbättras genom att organisationen upprättar en plan för denna. Denna plan ska framställas om en tidslinje över processens olika delar, där det finns mål, vilka bygger på att engagera kandidaten och bygga upp relationen med hen. Målen ska vara knutna till respektive steg i tidslinjen. De förespråkar även användning av ATS, dvs ett digitalt verktyg där rekryteringsprocessen kan hanteras. Anledningen till detta är att ATS kan möjliggöra bättre kommunikation mellan organisationen och kandidaten. Även Slavkovic et al (2018) betonar hur rekryteringsprocessen måste byggas upp med moderna tekniska lösningar till följd av den höga konkurrensen om talanger på arbetsmarknaden. Dessutom betonar Miles & McCamey (2018) att utvärdering är viktig för att kunna identifiera problematiska metoder, vilka försämrar kandidatupplevelsen.

Solek-Borowska och Wilczewska (2018) utvärderar i en fallstudie en organisations användning av teknik i urvals- och rekryteringsarbete. Företaget vars rekryteringsprocess utvärderades, använde sig av video-rekrytering vid anställning av 1500 personer i Polen. Video-rekrytering innebär att kandidaterna skickar in en ansökan genom att svara på 5 frågor i video. Resultatet visar att fördelarna med denna är att processen begränsas i tid,

att kostnaderna sänks samt att en bredare publik nås. Videorekrytering innebär inte bara fördelar. Processens avlägsna karaktär och bristen på direkta kontakter, gjorde att relationen till kandidaten var bristande. Dessutom saknades integration av anställda eftersom kontakten med organisationen var minimal. Författarna betonar att det är viktigt att inte bara slutföra processen, utan att även bygga ett varumärke. De som anställdes kände sig inte integrerade med arbetsgivaren utan såg bara jobbet som en extra inkomstkälla. Vidare drar författarna slutsatsen att användningen av moderna tekniker i rekryterings- och urvalsprocessen gör att den förbättras. Men även om fördelarna är många, får organisationen inte se bortom att kandidatupplevelsen kan bli sämre om kontakten mellan organisationen och kandidaten minskar i för stor utsträckning (ibid)

3.2.3 Åtgärdsförslag för att främja kandidatupplevelsen

McCarthy et al (2018) menar också att det finns ett behov för organisationer att använda verktyg i rekryteringsprocessen, men betonar att dessa ibland kan ge negativa konsekvenser för kandidatupplevelsen. Detta med anledning av att kandidater kan uppleva orättvisa och leda till minskad motivation. Med anledning av att kandidater tolkar den information de får före, under och efter rekryteringsprocessen som signaler om hur organisationen är, är hela processen relevant för kandidatupplevelsen. Processens egenskaper såsom hur kandidater bedöms, kan ge signaler om organisationens underliggande attribut. Författarna föreslår därför implementeringar i olika steg av rekryteringsprocessen, vilka har som avsikt att ge signaler till kandidater om organisationens attribut, samt för att skapa positiva reaktioner från kandidaterna. Dessa är relativt billiga och kan säkerställa en positiv kandidatupplevelse. I studien undersöks tre typer av förtest-förklaringar, vilka tillämpas före testprocessen. Förklaringarna som undersöks är: (1) information av bedömningsprocessen och om rättvisa, (2) information om social rättvisa och behandling av kandidater med respekt och uppskattning, (3) osäkerhetsreducerande förklaringar som ger stöd till kandidater. Författarna menar att denna typ av förklaringar ger signaler om organisationen som arbetsgivare och att de leder till upplevelsen av rättvisa, motivation samt reducerar osäkerhet (ibid)

Den första informationen handlar om att organisationen vill ge information om hur bedömning i testet sker och varför kandidaterna behöver genomföra testet. Anledningen till denna information är att kandidaterna ska få en bild av att bedömningen av testet kommer att bli rättvis. På så sätt ökar transparensen i testprocessen och organisationen visar att legitima och högkvalitativa metoder används. Kandidaterna kommer då att reagera mer positivt på testprocessen och kommer motiveras till att göra testet bra. Detta kommer även reducera osäkerheten hos kandidaterna så att de kan känna sig trygga när de genomför testet. Ett exempel författaren föreslår är: "Testet är avsett att bedöma de färdigheter som krävs för jobbet. Dessa används eftersom forskning visat att användandet bidrar till att väsentligt minska fel i rekryteringsprocessen" (McCarthy et al, 2018).

Den andra informationen syftar till social rättvisa och att kandidater genom processen ska behandlas på ett respektfullt sätt. Författaren föreslår följande exempel på hur denna information kan se ut: "Tack för att du samtycker med att delta i denna bedömningsprocess. Vi vet att din tid är värdefull och uppskattar den tid du spenderar på detta". Den tredje informationen syftar till att vara osäkerhetsreducerande genom att informera kandidaten om vad testet kommer att innehålla och för att ge kandidaten en känsla av kontroll. Detta kommer att skicka en signal om organisationens intentioner för kandidatens

välbefinnande. Författaren föreslår följande exempel: "Testet kommer att mäta sådant som är familjärt för dig, och mäter det som faktiskt är relevant för tjänsten". Även andra åtgärder kan tas till i andra delar av rekryteringsprocessen för att reducera denna osäkerhet. T ex kan intervjuer startas med positivt småprat och rekryterande chef bör agera lugnt och tryggt. Dessa tre förslag kan med fördel användas i kombination med varandra och kommer att ge bättre effekter än om de används åtskilt från varandra. Frågan är om för mycket information innebär att kandidaten får flera förklaringar eller om förklaringarna arbetar tillsammans för en förbättrad kandidatupplevelse (McCarthy et al, 2018).

Informationsförslagen ovan undersöktes sedan för att ta reda på om de hade någon direkt effekt på kandidatens uppfattning av öppenhet, respekt och uppmuntran. Resultatet visade att de som fick informerad rättvisa också upplevde transparens i större utsträckning. De som fick social rättvisa upplevde i större utsträckning organisationens respekt. De som fick den osäkerhetsreducerade informationen upplevde i större utsträckning uppmuntran. Kombinerad metod visade att kandidaterna upplevde högre grad av rättvisa, men det fanns ingen signifikant effekt gällande respekt för organisationen och uppmuntran. Denna studie visar att förstestförklaringar kan ha inverkan på kandidaters attityder och reaktioner. Detta genom att innan testet påverka uppfattningen om transparens, respekt och lugn. Vidare ledde social rättvisa och kombinerade metoder till en starkare känsla av rättvisa. Författarna menar därför att förändringar i syfte att förbättra kandidatupplevelsen kan bestå av förhållandevis enkla insatser såsom förstestförklaringar. De fann vidare hur kandidatens uppfattning om organisatoriskt stöd har betydelse och att testförklaringar blev extra viktiga då kandidaterna upplevde att det saknades organisatoriskt stöd. Författarna föreslår dessa tre förstestförklaringar som ett proaktivt sätt att förhindra negativa reaktioner, som sedan måste hanteras. De menar dock att det kan vara mera effektivt om informationen förmedlas muntligt (McCarthy et al, 2018).

Att använda sig av förstestförklaringar, är dock bara ett sätt som kan användas för att signalera transparens, respekt och uppmuntran. The talentboard har fokus på kandidatupplevelsen och undersöker varje år hundratals organisationers kandidatupplevelse. Syftet med undersökningen är att identifiera organisationer som ger en exemplarisk kandidatupplevelse. Utifrån denna studie ger författarna ytterligare förslag på förbättringar av respekt, transparens och uppmuntran: (1) Ge information om testprocessen från början: varför dessa valts ut, hur lång tid varje test kommer att ta och vad kandidaten kommer att behöva göra. (2) Se till att alla tester och bedömningar är relaterade till jobbet och om det inte är uppenbart, förklara då detta för kandidaten. Ett exempel kan vara om organisationen använder empiriska instrument, då borde kandidaten informeras om detta. (3) Ge feedback till kandidater efter testet har slutförts och förklara för de kandidater som inte går vidare i rekryteringsprocessen vad som är anledningen till detta (McCarthy et al, 2018).

Vidare borde organisationer öka respekten genom att låta kandidater veta hur viktiga de är. Detta ska kommuniceras muntligt, genom testinstruktioner eller i annat rekryteringsmaterial. Vidare borde de som rekryterar utbildas i hur de ska belysa organisationen och rekryterare som är transparenta mot kandidater borde belönas. Dessutom borde organisationen samla in feedback om rekryteringsprocessen. Författarna menar även att organisationen kan samla in information om enskilda steg, tex urvalsprocessen, redan innan processen är klar. Slutligen kan man öka respekten genom att ge bra svar på kandidaternas frågor (McCarthy, et al, 2018).

3.3 Utvärdering av en rekryteringsprocess

Laumer et al (2014) förespråkar BPM, Business process management, vilken är ett verktyg som ger organisationer möjlighet att utvärdera effektiviteten i affärsprocesser. Vanligtvis brukar fokus för BPM ligga på primära processer och sällan processer som är sekundära serviceprocesser, tex rekryteringsprocessen. På senare år har dock rekryteringsavdelningen implementerat strategiska tillvägagångssätt för att uppnå en bättre processprestanda gällande tid, kostnad, kvalitet och tillfredsställande. Däremot är studier som undersöker effekterna av BPM vid rekrytering sällsynta. Forskaren har med sin studie som avsikt att studera effekterna av olika BPM-komponenter och IT på rekryteringsprocessens resultat. Detta genom en representativ empirisk studie av de 1000 största affärsföretagen i Tyskland. BPM fokuserar på utvärdering av affärsprocessers prestanda. Generellt börjar organisationen enligt BPM-metoder att identifiera sina processer. Sedan analyseras processerna, prestationsproblem identifieras och därefter implementeras förändringar i processen. BPM inkluderar även en kontinuerlig övervakning av processprestanda, utvärdering av resultat och kontinuerliga implementeringsförbättringar. Forskaren undersöker BPM ”i det lilla” eftersom endast rekryteringsprocessen undersöks (ibid).

Det finns ett särskilt behov av processhantering i rekryteringsprocessen eftersom denna är komplex och har blivit mer komplex som konsekvens av extern utveckling, tex teknisk innovation. Författaren menar att det är problematiskt att rekryterande anställda inte agerar efter en fast process, utan istället antar en individuell rekryteringsmetod vilken är kopplad till individens olika erfarenheter. I studien undersöks följande prestationsdimensioner av rekryteringsprocessen: (1) processtid, (2) processkostnad, (3) processkvalitet och (4) intressenternas tillfredsställelse, dvs hur nöjda företags anställda, de ansökande, hrchefen och ledningen är med processen. Utifrån dessa dimensioner diskuteras effekterna av BPM och IT i rekryteringsprocessen och fyra hypoteser skapas vilka författarna testar i studien. Hypoteserna är kopplade till så kallad BP (Businessprocess) dokumentering, BP analys, BP standardisering, BP styrning, BP kontrollering och BP förbättring (Laumer et al, 2014).

BP dokumentering handlar om att alla större aktiviteter måste kartläggas. I rekrytering är dokumentation viktigt då organisationen kan identifiera framgångsrika rekryteringskanaler och definiera arbetsflöden genom att se till dokumenteringen. HR-chefen har lättare för att fatta strategiska beslut då effekten av olika åtgärder också dokumenteras. Företaget kan t ex minska rekryteringstiden om de har dokumenterat vilken kanal de lättast når rätt typ av kandidater via. Dokumentation innebär även att de som rekryterar kan diskutera de olika tillvägagångssätten och identifiera det som är ineffektivt, samt att rekryteraren kan gå tillbaka i processen för att fatta kloka beslut om anställning. Utifrån detta resonemang föreslår författaren följande hypotes: “Ju bättre dokumentation, desto bättre rekryteringsprocessprestanda” (Laumer et al, 2014).

BP analys handlar istället om att analysera befintliga affärsprocesser för att identifiera problem och ineffektivitet. I rekryteringsprocessen kan det handla om att identifiera ineffektivitet som är kopplad till val av annonsering via en kanal där få som söker är kvalificerade. Utifrån detta resonemang föreslår författarna följande hypotes: “Ju bättre processen analyseras kvalitativt och kvantitativt, desto bättre blir processens prestanda”. BP standardisering innebär att processen förändras till en bestämd process för att uppnå transparens och enhetlighet inom organisationen i tillvägagångssätt. Rekryteringsprocessen

kommer då att få en bättre prestanda eftersom rekryterare kan driva rekryteringsprocessen utan osäkerhet och med mindre komplexitet. Detta gör också att processen tar mindre tid, att processfel kan undvikas, att expertkunskap kan användas och att kommunikationen kan förenklas. Författarna föreslår följande hypotes: "Ju högre standardisering, desto bättre blir rekryteringsprocessens prestanda" (Laumer et al, 2014).

BP styrning innebär att samordning även borde ske mellan avdelningar inom organisationen eftersom detta kan innebära en snabbare process då osäkerhet reduceras genom att rekryteraren kan vända sig till olika personer och fråga om hjälp. Författarna föreslår följande hypotes: "Ju mer transparent och strukturerat styrd rekryteringsprocess, desto bättre blir dess resultat". BP kontrollering handlar om att processen även måste kontrolleras genom att analysera prestationsmål med hjälp av bl a nyckelindikatorer. Nyckelindikatorer kan handla om talang i tid, varumärkes styrka eller anställdas kompetens. Dessutom borde organisationen kontrollera vad de olika stegen inom processen tar i tid, vad de kostar och hur kandidatupplevelsen är. Organisationen kan också be personer som hoppar av processen om att berätta anledningen till detta i syfte att kunna få information om vad som kan förbättras. Författarna föreslår följande hypotes: Ju högre grad av kontroll i rekryteringsprocessen, desto bättre blir den (Laumer et al, 2014).

BP förbättring fokuserar istället på åtgärder som kan ligga till grund för en möjlig förbättring av rekryteringsprocessen. Om åtgärder satts in för att förbättra rekryteringsprocessen genom att fokusera på det som är ineffektivt, kan denna process förbättras vad gäller tid, kostnad, ökad kvalitet och ökat intresse från intressenter. Författarna föreslår följande hypotes: ju mer frekventa åtgärder som görs, desto bättre blir denna process. Den sista hypotesen handlar om integrering av ett ATS, dvs ett rekryteringsverktyg, vilket ger ett integrerat IT-stöd för rekryteringsprocessen och kan bädda in alla steg av processen i ett enda system. Detta kan underlätta hanteringen av processen och underlätta samarbetet mellan HR och den som rekryterar. Dessutom kan processen göras snabbare och förbättras. Författarna föreslår följande hypotes: "Att använda ATS, har en positiv inverkan på rekryteringsprocessens resultat". Vidare knyter författarna samman användningen av ATS med BPM och menar att ATS då blir en BPM-komponent eftersom ATS bidrar till standardisering. De menar även att BPM är en förutsättning för att implementera ATS. De föreslår följande hypotes: "Den gemensamma användningen av BPM och ATS, har en positiv inverkan på rekryteringsprocessen" (Laumer et al, 2014).

Resultatet i studien visade att BP analys, BP förbättring och ATS möjliggjorde minskade kostnader för rekryteringsprocessen. Vidare blev kvaliteten bättre i rekryteringsprocessen när BPM användes. Kvaliteten blir även bättre genom att kombinera ATS, BP analys och BP kontrollering, men att bara använda ATS utan BPM komponenter, visade sig inte förbättra kvaliteten. Gällande dimensionen tillfredsställelse från intressenter i processen, visade att BP standardisering, ATS, BP kontrollering och BP dokumentering sig vara mycket betydelsefulla. Däremot såg man inget samband mellan APS och intressenternas tillfredsställelse, men använder man ATS och BPM blir tillfredsställelsen hög. Dessutom innebär ATS att det är lättare att kontrollera processen, vilket leder till att tillfredsställelsen hos intressenter blir högre. Gällande tidsdimensionen innebär BP analys och BP kontrollering att rekryteringsprocessen tar mindre tid och ATS innebär en lättare kontrollering. ATS i sig visar sig inte enskilt att vara tidsbesparande för processen. Sammanfattningsvis visar studien att användning av ATS i kombination med olika komponenter av BPM har en positiv inverkan på rekryteringsprocessens prestanda. I studien kunde inte signifikans

hittas mellan förbättrad rekryteringsprocess och BP styrning respektive BP dokumentation. Detta förklarar forskarna genom att hänvisa till att rätt variabler inte testas eller att komponenterna indirekt påverkar genom att understödja andra komponenter inom BPM. De ser dock att BP dokumentation är relaterad till andra komponenter, dvs BP standardisering och BP förbättring, och dessa har i sin tur en inverkan på prestanda. Slutligen menar forskaren att rekryteringsprocessen främjas genom att implementera BPM och ATS. Det räcker alltså inte att implementera ATS om BPM inte implementeras för att kunna få positiva effekter (Laumer et al, 2014).

Florea (2013) föreslår istället att rekryteringsprocessens kostnad och att kostnader som kan bli en effekt av felaktig rekrytering borde vara central för utvärdering av processen. Hen belyser i sin artikel vikten av kostnad för att välja de bästa metoderna för rekrytering, urval och anställning. Vidare presenteras en studie som genomförts i Rumänien, vilken ser till kostnader kopplade till rekryteringsprocessen. Artikeln tar bl a upp kostnader för att välja fel personer, men även att det är viktigt att behålla kompetent personal. Organisationer måste anställa de mest kvalificerade kandidaterna och med anledning av att det är svårt att hitta rätt kandidater är rekryteringseffektivitet avgörande för organisationens framgång. Genom att se till kostnader för rekrytering, urval och anställningskostnader har HR och rekryterare inom organisationen lättare att fatta beslut om rekryteringsprocessens utformning. Dessutom betonar hen att intern rekrytering ofta är billigare. Ett förslag för att sänka kostnader är att söka efter kandidater på rätt ställe och att annonsera i rimlig omfattning. Annonserar organisationen i för stor utsträckning tvingas den hantera stora mängder av ansökningar (ibid).

Även om rekryteringsprocessens kostnader borde minimeras, så borde kostnaden av att välja fel kandidat beaktas. Att välja fel kandidat, kan få konsekvenser för ekonomin, få social inverkan genom att påverka employer branding och kan sänka kompetensnivån. Att välja fel kandidater kan även innebära att andra mer kvalificerade kandidater inte vill arbeta kvar i teamet med personen som inte har samma kompetens. Är den personen som anställs en chef kan hen blockera andras idéer eftersom hen inte förstår. Ytterligare kostnader kan sen uppstå om en person ska ersättas. Slutsatserna som forskaren drar är att rekrytering och urval är en kostsam process, men att kostnaderna kan användas för att utvärdera hur organisationen ska hantera processen. Med anledning av processens betydelse borde arbetsgivare vara beredda på att ständigt utveckla och förbättra den (Florea, 2013)

4. Resultat

I följande avsnitt kommer resultatet att presenteras. Datainsamlingen har bestått av intervjuer med tre rekryterande chefer och tre kandidater som anställts i en rekryteringsprocess under 2020 och i slutet av 2019. Dessutom har en enkät skickats ut till 11 kandidater som anställts under 2020 och i slutet av 2019. Cheferna som intervjuas är högt uppsatta chefer inom organisationen och har chefer under sig. Cheferna har olika lång erfarenhet av rekrytering och har varit olika lång tid i organisationen. De kandidater som valts ut för intervju, är personer som har anställts av de intervjuade cheferna och de har anställts i en roll där de har ansvar för ett eller flera team. Den ena respondenten har intervjuats både ur ett chefs- och kandidatperspektiv, eftersom hen både blivit rekryterad och rekryterat i den nya processen under 2020. De som har fått svara på en enkät är kandidater vilka inte har intervjuas. Av de som svarade på enkäten var samtliga män. Tre var tjänstemän och fyra kollektivanställda. I följande avsnitt kommer cheferna att nämnas som chefer och de som anställts att nämnas som kandidater. Avsnittet kommer att delas upp i två delar där den ena kommer att beröra upplevd användbarhet som rekryterande chef och den andra kommer att beröra kandidatupplevelsen som konsekvens av rekryteringsprocessens utformning.

4.1 Rekryteringsprocessens upplevda användbarhet

4.1.1 Upplevelsen av rekryteringsprocessen och det digitala verktyget

Av intervjuerna framgår att samtliga chefer tycker att rekryteringsverktyget Teamtailor är övervägande bra. Samtliga av de tre cheferna betonar fördelen med verktygets tydliga struktur, att allting är samlat på ett ställe och hur verktyget möjliggör för en snabbare process. Dessutom menar alla tre att det inte finns någon anledning att inte använda det. På frågan, *Vad är den största fördelen med hur er rekryteringsprocess ser ut just nu?*, svarar en av cheferna enligt följande:

“Jag tycker om att den är mer digitaliserad, och därmed mer uppstyrd och strukturerad än vad den är på många andra ställen, och därigenom kan man förhoppningsvis komma ifrån det här med att en chefsrekrytering tar sju månader [...]” (Intervju C3).

En av cheferna menar även att rekryteringsprocessen, med verktyget som en del av denna, möjliggör att hen som rekryterande chef kan vara involverad i arbetet även om hen lägger förhållandevis lite tid på rekryteringar. En annan chef betonar att drömscenariot hade varit om en rekryteringsansvarig hade skött hela rekryteringen, men att detta inte är ett alternativ då detta kostar fem till tio gånger mer än om rekryteringen sker internt. Den tredje chefen betonar att den största nackdelen med hur rekryteringsprocessen ser ut just nu är hur information går ut till IT och finans redan innan anställningsavtalet är påskrivet. Hen menar att denna information borde skickas ut senare för att undvika att anställda tolkar detta som att rekryteringen är klar. Hen menar att detta borde säkras systemmässigt för att undvika att medarbetare vänder sig till hen och är upprörda med anledning av att de inte informerats. Vidare uttrycker cheferna att de är nöjda med samarbetet med HR-chefen och hur hen arbetar för att underlätta för dem vid rekrytering. En av cheferna uttrycker detta enligt följande:

“Sen jag kom in här, så har jag aldrig haft ett bättre samarbete med HR än vad jag har nu. Om hen behöver min hjälp så ber hen mig om hjälp, även om det är utanför ramarna och faktum är att det är på samma sätt åt andra hållet också. Jag har bett HR-chefen om grejer som inte är typiskt att be HR om. Det är inget problem eftersom vi har detta arbetsförhållande till varandra. Jag har inget emot att vara med mer i utvecklingen av rekryteringsprocessen, men jag tror samtidigt inte att det behövs” (Intervju C1).

Av intervjuerna framgick det även att samtliga chefer tycker automationen (utlösare) i rekryteringsverktyget, generellt fungerar bra och att dessa förenklar kandidatåterkopplingen. En chef menade dock att det inte alltid var tydligt vad som hände när man tex förflyttade en kandidat från inboxen till avvisad. Hen menar att detta lämpligtvis därför hade kunde vara en förbättringspotential för systemet. Däremot var hen osäker på om sådan information redan fanns att tillgå i systemet utan att hen visste om det.

4.1.2 Upplevelsen av metoder för urval, tester och referenstagning

Av intervjuerna framgår det att två av cheferna inte hunnit testa den gallring som systemet gör med hjälp av hur kandidaterna svarar på urvalsfrågorna i ansökan. Den ena chefen har integrerat denna automation i sin nuvarande rekrytering, men eftersom tjänsten har fått få ansökningar har hen svårt att kommentera hur användbar funktionen är. Hen är dock mycket positiv till att testa denna funktion vidare. En av de andra cheferna ser möjlighet med att använda funktionen i systemet, men ser risker med detta med anledning av att hen är osäker på kandidaternas förmåga att lyfta fram sina egenskaper på ett objektivt sätt. Den tredje chefen har i sin senaste rekrytering aktiverat funktionen, men har oavsett vilka kandidater systemet lyft fram läst alla ansökningar. Hen menar att funktionen borde fortsätta att utvecklas och göras mer användbar utan att den görs ”för hård”. Just nu upplever hen den problematisk eftersom hen för närvarande sitter och tittar på de ansökningar som kommit in i en pågående process och inte är överens med vilka kandidater som systemet lyfter fram. Hen menar att det kan vara svårt att hitta “triggerpoints” och betonar att även om en kandidat tex inte har erfarenhet av arbete i branschen, så kan hen ha intressant erfarenhet ändå. Hen föreslår att systemet istället för att lyfta fram kandidater borde lyfta bort kandidater som verkligen inte är aktuella:

“Det är mer om man ska ha några mer avgörande frågor: Killerkriterier, om man inte fyller i dessa så hamnar man i en, kanske inte avvisad, men inte kvalificerad spalt direkt [...] Det finns vissa saker som vi kräver, och då kan man hamna i en annan spalt också så kan man fokusera på de andra först och sen kan man gå igenom alla för att kontrollera att det inte är någon som har missat att fylla i frågorna” (Intervju C2).

Samtliga chefer beskriver hur urvalsprocessen tar väldigt mycket tid, att de tvingats gå igenom fler än 100 ansökningar och att detta är problematiskt. Det framgår även utifrån intervjuerna att två av cheferna i sitt urval fått hjälp av HR-chefen med grovsorteringen. Den ena har fått hjälp från början, medan den andra har fått hjälp efter ungefär halva processen. Båda cheferna betonar hur HR-chefen ofta väljer ut de som de själva skulle valt och menar därför att de känner sig trygga med att överlämna grovsorteringen till HR-chefen. En av cheferna uttrycker sig enligt följande:

“[...] Jag och HR-chefen har alltid samma åsikter när en person går ut ur rummet. Av den anledningen så har jag ett stort förtroende och hen hade av den anledningen lika bra kunnat göra urvalet åt mig från början. Det handlar helt om tid och att jag har ett stort förtroende för att vi har samma bild. Hade jag haft en HR som inte haft samma uppfattning så hade detta inte fungerat. Om HR-chefen skulle lämna företaget och det skulle komma en ny HR, hade jag nog

hoppat tillbaka och blivit involverad i urvalet igen. Det handlar mycket om hur man fungerar som team [...]” (Intervju C1).

De två cheferna menar dessutom att HR-chefen gör urvalet mycket snabbare än vad de själva skulle kunna göra. Den första chefen menar att hen egentligen gärna även är delaktig i urvalet men att hen p g a tidsbrist ändå skulle vilja lämna över denna del. Den tredje chefen föredrar att göra grovsorteringen själv, men menar att denna skulle kunna överlämnas, men betonar samtidigt hur viktigt det är att man då är överens om vad man söker. Efter att grovsorteringen är gjord tar hen gärna input på de 20 kandidaterna hen finner intressanta från HR-chef eller någon av cheferna i hens team.

Utifrån intervjuerna framgår det att en av cheferna ställer sig positiv till användande av tester och tycker att detta fungerar bra som ett frågeunderlag i intervjusituationen, samt att sådant som sticker ut kan uppmärksammas. De andra två cheferna förhåller sig mera neutrala och den ena beskriver testerna “som en check ifrån HR att det inte finns några varningssignaler”. Dessutom betonar hen att testerna säger lite, om hur bra personen faktiskt kommer att utföra arbetsuppgifterna. Den tredje chefen menar att det kognitiva testet kan vara lämpligt vid rekrytering av mer kvalificerade tjänster, men kanske borde förenklas något vid mindre kvalificerade tjänster. När hen skulle anställa till en mindre kvalificerad tjänst fick två av tre av kandidaterna som kallades till intervju, resultat under medel. De var själva medvetna om detta, men chefen tror inte att resultatet hade påverkat deras förmåga att klara av tjänsten.

Gällande hur processen kring referenstagningen är uppbyggd, var en av cheferna positivt inställd till att referenserna ges möjlighet att lämna sin referens genom att fylla i ett digitalt formulär. En annan av cheferna tycker att verktyget för referenstagning är bra. Hen menar att eftersom lika många frågor ställs i det digitala formuläret som per telefon så blir det ett seriöst intryck i jämförelse med om endast några få frågor skulle ställas. Den tredje chefen förstår den fördel som HR-chefen är ute efter med referenstagningen, dvs att den ska bli objektiv och att man ska kunna jämföra olika referenser mot varandra. Hen berättar däremot hur hen vid ett tillfälle fick betydelsefull information per telefon om en kandidat. Denna information hade missats om referensen fyllt i formuläret digitalt. Med anledning av att referenserna ges möjlighet att välja om organisationen ska ringa upp eller inte, tycker hen dock att referensprocessen är funktionell.

4.1.3 Upplevelsen av metoder för första kontakt, fysisk intervju och dokumentation

Vidare framgår det att de tre cheferna arbetar på lite olika sätt vad gäller den första återkopplingen. Den ena chefen ringer kandidater som kan bli aktuella och ser inget behov av att få stöd i detta moment. Den andra chefen ser heller inget behov av stöd, medan den tredje chefen i dagsläget inte genomför någon återkoppling per telefon. Anledningen till detta menar hen är:

“Jag tror att jag hade fått samma uppfattning som jag redan läst mig till eftersom jag fokuserar på samma sak. Jag kan ringa dem och höra så att de låter trevliga och låta dem svara på några frågor, men jag tror att det hade varit bättre om någon annan hade gjort detta eftersom de ser på andra värden” (Intervju C2).

Den sistnämnda chefen föreslår att HR borde ta denna kontakt för att hen som rekryterande chef ska få en input från någon annan och en hint om hur den första intervjun kan komma att bli. Hen tror även att kandidaterna skulle uppskatta detta eftersom de då skulle tas emot på ett bra sätt innan de se kommer på intervju.

Även de fysiska intervjuerna och behov av hjälpmedel i dessa, varierar mellan de olika cheferna. Den första chefen har lång erfarenhet av rekrytering och har inget behov av stöd i intervjusammanhang. Den andra chefen tycker att intervjuerna borde vara långa, minst 2 timmar, och att man ska ta vara på denna tid för att verkligen lära känna personen. Hen känner sig trygg i intervjusituationen, har inget behov av stöd, men hade kunnat tänka sig ett frågebatteri för att kunna variera sina frågor. Den tredje chefen hade gärna sett att hen fått någon utbildning, guidning och att frågemallar hade funnits att tillgå. Hen tycker inte att frågorna i mallarna borde vara baserade på vilken position som ska tillsättas, utan vill ha hjälp med frågor som är kopplade till vilken personlighet som efterfrågas.

Det framgår dessutom att cheferna dokumenterar på olika sätt. Alla tre chefer har skrivit upp frågor som de under intervjun ska ställa och gör stödanteckningar om hur bra kandidaten svarar på. Två av cheferna sparar stödanteckningarna tills anställningsavtalet skrivits på. Den tredje chefen graderar kandidaterna från 1–10 inom olika egenskaper och sammanställer sedan den totala poängen per kandidat. Detta för att hen lättare ska kunna ta ställning till vilken kandidat som faktiskt har bäst kvaliteter i förhållande till tjänsten. Hen sparar inte dokumentet efter att anställningsavtalet skrivits på. Två av cheferna ser inget behov av hjälpmedel för dokumentation vid fysiska intervjuer, medan den tredje gärna hade sett en flik i Teamtailor, där frågor var inprogrammerade sen innan. Hen uttrycker däremot:

“Sen beror det på hur mycket arbete detta är. Ska jag sitta två dagar och fylla i alla frågor jag ska ställa, så ger det mig inget. Då kan jag lika bra ha pappersanteckningar [...] Jag vill heller inte ha fler system” (Intervju C2).

4.2 Kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen

Alla intervjuade kandidater har sökt tjänsten via annons och olika plattformar. Det framgick av intervjuerna att endast en av kandidaterna kom ihåg urvalsfrågorna som ställdes vid ansökan. Kandidaten menade att vissa av frågorna som ställdes var mer relevanta i förhållande till tjänsten, jämfört med andra. Enkätrespondenterna gavs möjlighet att ge den rekryteringsprocess de ingick i, ett helhetsbetyg på en skala 1–5. På denna gav en person 5 poäng, fyra personer 4 poäng, en person 2 poäng och en person 1 poäng.

4.2.1 Kandidatupplevelse av återkoppling, tester och fysisk intervju

Av intervjuerna med kandidaterna framgick det att återkoppling och tydlig kommunikation var viktiga för dem i en rekryteringsprocess. En av kandidaterna var helt nöjd med kommunikationen och uttryckte att hen hela tiden fick besked om när rekryterande chef skulle höra av sig igen. Den andra kandidaten betonade även att återkopplingen var god och uttryckte följande:

“Den tydliga återkopplingen som jag gillar fanns verkligen hela tiden. Det som skapar ett mer värde eller en bekräftelse är ju en kontinuerlig dialog på telefon från att beslutet togs tills jag satte min fot på bolaget första dagen. Den ska rekryterande chef ha en eloge för. Framförallt

eftersom jag vet hur mycket hen har att göra. Att hen tar sig tid att ringa och inte lät stressad utan följde upp och kollade upp så att jag hade allting (Intervju K2).

Den tredje kandidaten var nöjd med hur återkopplingen såg ut efter att den första telefonintervjun hade ägt rum och menade att återkopplingen var snabb och ovanligt tydlig. Hen betonar dock hur återkopplingen innan hen hört från organisationen inte alls var bra. Hen beskriver hur det tog 2–3 månader innan hen hörde något. Hen vet nu varför, men förklarar att hen glömt bort företaget och tjänsten när hen väl blev kontaktad.

Vidare visade det sig utifrån intervjuerna och enkäterna att den första återkopplingen såg något olika ut för kandidaterna. Sex av sju enkätresponder svarade att de blivit kontaktade via telefon, medan den sista hade blivit kontaktad via mail. Den kandidat som blev kontaktad via mail föredrog detta, medan de andra hellre ville bli kontaktade per telefon. Av kandidaterna som intervjuades fick en återkoppling per mail. Hen tyckte inte att det spelar någon roll om denna kontakt sker per mail eller telefon. De andra två som intervjuades kontaktades via telefon. Den ena kandidaten var nöjd med detta och menade att telefonintervjun inte hade kunnat göras på ett bättre sätt. Den andra kandidaten tyckte att intervjun genomfördes på ett proffsigt sätt, men var osäker i början på vilken organisation rekryterande chef ringde ifrån.

Vidare i intervjuerna framgick det att samtliga tre kandidater som intervjuades hade genomfört både ett personlighetstest och ett kognitivt test. Av enkätresponenterna fick fyra av sju genomföra tester. Två av enkätresponenterna fick genomföra både kognitivt och personlighetstest, en fick genomföra endast personlighetstest och den fjärde fick endast genomföra det kognitiva testet. Alla tre som intervjuades tyckte att personlighetstestet var bra för att rekryterande chef ska få en hint om hur man är. Den första intervjuade kandidaten betonar att det är viktigt att rekryterande chef inte bedömer kandidaten enbart utifrån tester. Dessutom betonar hen fördelen med att istället ge uppgifter under intervjun som kandidaten ska lösa.

Av de tre kandidaterna som intervjuades fick en återkoppling om testresultatet per telefon medan de två andra fick återkopplingen först vid intervjun. Kandidaten som fick återkoppling per telefon upplevde denna tillräcklig och menar att den med fördel ska ske på detta sätt, dvs inte ske under intervjun. Ovan nämnd intervjukandidat upplevde att testerna inte var svåra, men mera omfattande än vad hen trodde. De fyra enkätresponenterna som fick genomföra tester bedömde informationen före testen genom följande påstående: "Jag fick tydlig information om hur omfattande och hur lång tid testerna skulle ta att genomföra". Hälften menade att detta påstående "stämmer mycket bra" och de andra menade att det "stämmer delvis".

Ytterligare en av de kandidater som intervjuades blev stressad av det kognitiva testet och menade att det blev svårt direkt. Hen tänkte att om den första frågan är svår, hur är då resten av frågorna. Däremot tyckte hen ändå att testet var roligt, men hade svårt att se om det var relevant i förhållande till den tjänst hen sökt:

"Jag började titta i annonsen: vad är det egentligen som jag sökt? Det var ju lite avancerat men HR-chefen sa ju att man inte skulle ta det så seriöst" (Intervju K3).

Vidare menar kandidaten att det hade känts bättre om den första frågan inte hade varit lika svår och om den istället skulle ha kommit i mitten för då hade hen känt sig tryggare

i att hoppa över denna. Denna kandidat betonar också att det är viktigt hur testresultatet tolkas. Av de sju enkätrespondenterna var det endast tre som genomförde kognitivt test. På påståendet "jag upplevde att det kognitiva testet var svårare än vad jag förväntat mig" svarade två, "stämmer delvis" och en "stämmer inte alls". På påståendet "jag upplevde testet som relevant i förhållande till tjänsten jag sökte", svarade en "stämmer mycket bra", en "stämmer delvis" och en "stämmer inte alls". Den tredje intervjuade kandidaten upplevde det kognitiva testet svårt direkt och menar att detta kanske inte passar för alla tjänster. Kandidaten betonar vidare hur viktigt det är hur testet tolkas och menar att organisationen gör en rimlig tolkning då den endast använder tester som ett komplement. Av de fyra enkätrespondenterna som fick genomföra tester i rekryteringsprocessen var det två som fick återkoppling på testerna i intervjuerna. Båda enkätrespondenterna svarade "stämmer mycket bra" på följande påstående: "det framgick tydligt att testerna endast används som ett komplement till övrig bedömning".

De tre kandidaterna som intervjuades tyckte att de fysiska intervjuerna hade en trygg atmosfär, att de fick talutrymme och att frågorna som ställdes av rekryterande chef var relevanta. Kandidaten som tyckte att testet var svårt och ifrågasatte dess relevans i förhållande till den tjänst hen sökt, kände sig lugnad av att rekryterande chef i intervjun förklarade att testresultatet endast används som en del av bedömningen. En av de andra kandidaterna bestämde sig efter intervjun att hen ville gå vidare i processen, eftersom hen under intervjun fick en bild av organisationen och fick en känsla av hur samarbetet skulle fungera mellan hen och närmsta chef. Dessutom berömde hen utförandet av den fysiska intervjun enligt följande:

"För en gångs skull så tyckte jag att de som personer gjorde det väldigt bra. Just för att de inte översålde eller ville berätta hur duktiga de var eller hur bra företaget är, utan det handlade istället om att hitta varandra och förstå. Jag tyckte att de gjorde ett väldigt bra intryck som representanter för företaget och sig själva." (Intervju K2).

Av de sju som svarade på enkäterna fick samtliga ta ställning till följande påstående gällande sina förväntningar på respektive tjänst: "Den bild som förmedlades genom annons och i rekryteringsprocessen stämmer överens med hur tjänsten faktiskt är". Fyra svarade att detta "stämmer mycket bra", två svarade att det "stämmer delvis" och den sista svarade "stämmer inte alls". Kandidaten som svarade "stämmer inte alls" motiverar detta genom att hen blev lovad en hel del som inte hölls.

Den tredje kandidaten som intervjuades var också nöjd med intervjun, men tyckte inte att det var tydligt att denna skulle vara så lång. Hen menar att intervjun hade kunnat planeras bättre och att samtliga parter hade kunnat få ut lika mycket på en kortare tid. Enkätrespondenterna fick ta ställning till om följande påstående stämmer överens med den kallelse de fick till intervjun: "Jag fick redan innan min intervju reda på hur lång denna skulle vara och rekryterande chef höll sig inom tidsramen hen angett". Av de som svarade på frågan, svarade tre att påståendet "stämmer mycket bra", en "stämmer delvis" och tre "inte stämmer alls". Enkätrespondenten som svarade "stämmer delvis" motiverade detta genom att rekryterande chef och hen träffades på en lunch, där det inte fanns några tidsramar, men där hen heller inte upplevde att detta behövdes.

4.2.2 Rekryterande chefers bild av kandidatupplevelsen

I intervjuerna med cheferna gavs de även möjlighet att uttrycka sig om kandidatupplevelsen. En chef menar att det är viktigt att ta sig tid till kandidaterna oberoende av om de går vidare i processen eller ej. Hen avsätter minst två timmar till intervjuer och extra mycket tid vid chefsrekryteringar. Dessutom menar hen att ansökningstiden har förkortats till följd av att rekryteringsprocessen har utvecklats och därmed hålls den aktiv. Samtidigt medger hen att det under sommaren 2020 uppstod en försening i en rekrytering, men då systemet samlar alla uppgifter till kandidaterna, hade hen möjlighet att skicka ut ett mail och meddela att processen var försenad.

Den andre chefen frågade tidigare i år två kandidater som inte gick vidare om feedback. Hen ringde då upp dem och motiverade varför de inte gått vidare och gav dem feedback för framtida intervjuer. De var mycket nöjda med hur processen hade sett ut och berättade att de fortfarande hade velat ha tjänsten. Den tredje chefen menar att återkoppling är viktig och att Teamtailor möjliggör för bra återkoppling även om den är automatisk. Hen ger alla kandidater som varit på slutintervju en personlig återkoppling. Dessutom menar hen att man som rekryterande chef inte bör måla upp en bild av tjänsten som inte är sann och detta strävar hen efter i sina rekryteringar.

4.2.3 Feedback och framtida mätning av kandidatupplevelsen

I intervjuerna med cheferna så framkom det att de har olika åsikter gällande om kandidatupplevelsen ska mätas. Den ena chefen vill att detta ska göras så att hen själv kan få feedback och därmed kunna utvecklas som ledare. Vid det tillfälle då hen brukar ge kandidaten feedback menar hen att det skulle vara möjligt att fråga kandidaten om feedback tillbaka. En av de andra två cheferna tycker att det är lämpligt att fråga de kandidater som varit på intervju om feedback gällande rekryteringsprocessen och att detta borde göras per telefon. Hen betonar dessutom att det är viktigt att rekryterande chef ger feedback till kandidaten.

Den sista chefen betonar hur kandidatupplevelsen inte behöver mätas för hens del, men menar att det är viktigt ur ett företagsperspektiv. Hen betonar vikten av att personer talar gott om företaget, oavsett om de arbetar på företaget eller ej. Hen menar dock att om en enkät skickas ut till alla kandidater, dvs även till de som inte blivit kallade på intervju, så kommer gruppen som inte gått vidare att svara likadant. Detta med anledning av att de kommer att ha ungefär likadan kandidatupplevelse utifrån den återkoppling de fått via Teamtailor. Däremot ser hen ett större värde av att fråga slutkandidater om feedback. Hen tycker att detta med fördel hade kunnat göras via ett frågeformulär. Hen ser dock en risk med detta och menar att man inte borde skicka ut frågeformuläret i samma mail där kandidaten avtackas, eftersom kandidater då kanske svarar mera negativt.

I intervjuerna med kandidaterna framgick det att två av dem gärna ville ha feedback om de var en av slutkandidaterna som inte gick vidare. Den tredje kandidaten menar att hen inte har ett behov av återkoppling om det var så att hen inte skulle gått vidare i processen. Av enkäterna framgick det att samtliga sju ville ha feedback om de var en av slutkandidaterna, men inte gick vidare i processen.

Av intervjuerna framgick det dessutom att två av tre kandidater hade kunnat tänka sig att svara på några frågor kopplat till kandidatupplevelsen, även om de inte gått vidare i

processen. Kandidaten som menade att hen inte hade kunnat tänka sig detta, hänvisade till att hen hade för mycket att göra och att hen därför inte hade fyllt i frågorna. Två av kandidaterna menar att en enkät hade varit att föredra, men betonar samtidigt att det inte är säkert att de lagt tid på en sådan, när man blivit utesluten i processen. Den ena av kandidaterna menar dock att det hade varit större chans att hen faktiskt gjort detta om det var så att hen blivit informerad om enkäten. Av enkätrespondenterna menade sex av sju att de hade kunnat tänka sig att svara på en enkät om kandidatupplevelse om de var en av slutkandidaterna, även om de inte gått vidare i processen. Av dessa sex kandidater hade tre kunnat svara på enkäten oavsett om de informerades om den per telefon då de avtackades, medan de andra tre hade kunnat tänka sig att göra detta oavsett om de fick information om denna enkät i förväg eller ej. Den sista enkätrespondenten hade inte svarat på enkäten oavsett om hen fått information om denna eller ej.

5. Diskussion

I följande avsnitt kommer den digitaliserade rekryteringsprocessens påverkan på intern användbarhet och kandidatupplevelse att diskuteras utifrån teori och empiri. Vidare kommer diskussion föras hur användbarhet och kandidatupplevelse i rekryteringsprocessen hänger ihop. Löpande under diskussionens gång kommer hinder för den interna användbarhet och kandidatupplevelsen bemötas genom utvecklingsförslag. Avsnittet kommer att avslutas genom en slutsats och förslag för framtida forskning.

5.1 En digitaliserad rekryteringsprocess påverkan på intern användbarhet och kandidatupplevelse samt utvecklingsförslag

5.1.1 Intern användbarhet

Utifrån teorin och empirin finns tydliga tecken på att den interna användbarheten främjas då rekryteringsprocessen inkluderar användning av tekniska verktyg. Monteiro et al (2019), Leong (2018) samt Faliagka et al (2012) betonar samtliga hur användningen av teknik och ATS kan hjälpa rekryteraren och HR i processens alla steg. Detta genom att stora delar av det administrativa i rekryteringsprocessen kan göras automatiskt. Forskarna beskriver bl a hur inkommande ansökningar kan spåras, hur automatiska mail skickas ut och hur rekryteringens status uppdateras automatiskt. Cheferna i organisationen betonar även att deras ATS, dvs Teamtailor, är användarvänligt då allt är samlat på ett ställe och menar då att processen får en tydlig struktur. Vidare menar de att automationen inom verktyget fungerar bra och att referenserna kan tas på ett smidigt sätt.

Laumer et al (2014) betonar dock att användningen av ATS enskilt inte innebär en bättre kvalitet på rekryteringsprocessen och förenklad intern användbarhet. Hen menar att denna måste användas i kombination av BP analys och BP kontrollering. Som tidigare nämnt innebär BP analys att befintliga processer analyseras och att problem samt ineffektivitet uppmärksammas. BP kontrollering innebär att organisationen måste kontrollera vad de olika stegen tar i tid, vad de kostar och hur kandidatupplevelsen är. Analys verkställs redan av HR-chefen och delvis verkställs även kontrollering. Gällande kontrollering av kandidatupplevelsen är denna bristande och detta kommer att diskuteras längre fram.

Halutzky (2016) betonar att rekryterare vill ha ett verktyg som har smidig navigering, är molnbaserat, tillgängligt, användarvänligt och att det erbjuder någon typ av sortering av kandidater. Utifrån vad Halutzky (2016) betonar erbjuder Teamtailor samtliga funktioner. Leong betonar att CV-granskning tar mycket tid och att organisationer borde använda sig av en funktion som hjälper till i det första urvalet. Däremot menar Faliagka et al (2012) att det är vanligt att organisationer fortfarande gör sitt urval manuellt. I Teamtailor finns en funktion för sortering av ansökningar, men denna används endast delvis av rekryterande chefer. En av tre chefer hade använt denna gallring i rekryteringar, medan de två andra inte hade använt gallringen. Den chef som använt sig av denna har valt att inte titta mera på de kandidater som systemet lyft fram. Av denna anledning kan slutsatsen dras att denna funktion i Teamtailor i dagsläget inte förenklar den interna användbarheten i rekryteringsverktyget, men det finns möjlighet att den kommer att förenkla användbarheten i framtiden.

Eckhart et al (2014) betonar att rekryterare till följd av den tekniska innovationen behöver vara uppdaterade kring det tekniska, behöver kunskap om system som används och att de måste ha en viss användaracceptans till vad digitala verktyg kan erbjuda förutom den administrativa hjälpen. Det framgår utifrån intervjuerna att en av cheferna var osäker på om information fanns gällande vad som händer när hen tex förflyttade en kandidat från inboxen till avvisad. Något annat som framgår, som tidigare nämnts, är att chefen som fått möjlighet att använda funktionen för hjälp med urvals-sortering, inte gjort detta. Vidare kan frågan ställas om tillräckliga kunskaper om verktyget samt tillräcklig systemacceptans finns. Finns inte detta kan fortsatt utveckling av tekniken sakna effekt, eftersom rekryterande chefer inte kommer att använda sig av denna. Användbarheten kommer då inte att främjas. Utifrån intervjuerna framgår det även att rekryteringserfarenheten inom organisationen varierar och att vissa kan känna ett behov av stöttning i form av utbildning samt frågemallar, medan andra inte har detta behov. Att erbjuda rekryterande chefer utbildningar, vilka gör att de kan hänga med gällande de krav som ställs på dem, betonar Eckhart et al (2014) som nödvändigt.

Den chef som har använt urvalsfrågorna i en rekryteringsprocess, har uppmärksammat att de kandidater som lyfts fram inte överensstämmer med de kandidater hen själv skulle valt ut och föreslår istället att systemet borde sortera de kandidater som inte är kvalificerade i en separat spalt. Hur möjligheterna ser ut för detta i Teamtailor är inget som intervjuerna har förmedlat och detta kommer därför inte vidare att diskuteras. Däremot menar Faliagka et al (2012) att det idag finns en hel del system på marknaden att tillgå. Några exempel vilka redogörs för i teorin är CV-granskning där vissa ord eftersöks, implementering av uppgifter från LinkedIn-profil i kombination av textanalys av blogg, samt urvalsfrågor som gör att man lär känna kandidaten bättre innan första intervjun. Med anledning av att cheferna beskriver att hur tidskrävande urvalsprocessen är och att urvalet ofta är stort, borde organisationen titta närmare på hur urvalssteget kan förenklas och hur den interna användbarheten på så sätt kan främjas. Vid val tex CV-granskning där särskilda ord ligger till grund för urvalet, måste organisationen ställa sig frågan om enstaka ord kan ringa in erfarenhet i den aktuella branschen och i den aktuella tjänsten. Vid val av implementering av uppgifter från LinkedIn-profil i kombination av textanalys av blogg, måste organisationen istället ställa sig frågan om de potentiella kandidaterna har bloggar. Har de inte detta kanske inte textanalys av bloggar är ett lämpligt verktyg för att främja den interna användbarheten. Dessutom visade det att detta system hade svårare att urskilja expertkunskaper och är det i huvudsak dessa profiler som organisationen söker, kanske urvalsverktyget inte främjar den interna användbarheten i rekryteringsprocessen.

Om urvalsgranskningen ska underlättas genom förbättring av nuvarande urvalsfrågor, genom att anta ett nytt system eller genom vad två chefer föreslår dvs att HR ska tilldelas ansvaret för urvalet, är något som organisationen måste ta ställning till. Vid förbättring av nuvarande system, borde HR-chefen ha det Voicu (2014) betonar i åtanke, dvs att urvalsfrågorna är kopplade till tjänsten och att de med fördel kan vara kopplade till yrkesspecifik kunskap. Dessutom menar forskaren att frågorna inte får vara för många eller för omfattande och att organisationen med fördel kan använda sig av kryssfrågor. Ytterligare ett bevis på att urvalsfrågorna inte får bli för omfattande är den studie som McCarty et al (2018) redogör för, dvs att 60 % av 4500 personer någon gång hade avbrutit en ansökan med anledning av dess komplexitet.

För att ta kloka beslut om hur rekryteringsprocessen ska utformas menar Florea (2013) att organisationen kan analysera kostnader för rekrytering, urval och anställning. Hen betonar att även om kostnader borde minimeras i rekryteringsprocessen, borde detta ställas emot vad det skulle kosta att felrekrytera. Felrekryteringar kan bli missgynna employer branding, sänka kompetensnivån i organisationen, innebära att redan anställda lämnar organisationen eller kosta ytterligare om en ersättning av personen blir aktuell. Detta är något som organisationen måste ha i åtanke och om det manuella urvalet är det enda som fungerar för att felrekryteringar inte ska ske, borde organisationen hålla kvar vid detta. Vidare menar Florera (2013) att det i sammanhang då organisationen får onödigt många ansökningar, vilket rekryterande chefer beskriver att de ofta får, kan organisationens annonsering göras mindre omfattande. Ett förslag kan därför vara att organisationen analyserar varifrån de brukar få flest kvalificerade ansökningar, vilket är en analys som Teamtailor möjliggör, och att organisationen sedan tar beslut om att endast annonsera där, samt under en begränsad period.

Det framgår av intervjuerna att det för cheferna vid rekrytering finns vissa ramar som de måste hålla sig inom, men att de inom dessa kan anta ett individuellt tillvägagångssätt i rekryteringsprocessen. Ett exempel är att vissa kandidater får sin första återkoppling via mail och andra via telefon. Laumer et al (2014) menar att det är problematiskt att rekryterare inom organisationen inte agerar utifrån en fast process och föreslår BP standardisering. Genom BP standardisering menar hen att processen kommer att få en bättre prestanda då rekryterare kan driva processen utan osäkerhet. Detta innebär också att processen tar mindre tid, processfel kan hindras och att expertkompetens kan användas. Dessutom gynnas BP standardisering av ATS, vilket redan används inom organisationen. HR-chefen borde av denna anledning fortsätta sitt påbörjade arbete för standardisering och få med samtliga chefer i rekryteringsprocessen, vilket även kan gynna chefernas upplevda interna användbarhet av rekryteringsprocessen.

Utifrån intervjuerna med cheferna visade det sig att de dokumenterar på olika sätt. En chef dokumenterar genom att gradera i poäng, medan de andra två dokumenterar stödord. Laumer et al (2014) förespråkar BP dokumentation, eftersom dokumentation innebär att rekryteraren kan gå tillbaka i processen och fatta rätt beslut. I studien hittades ingen signifikans mellan dokumentation och rekryteringsprocessens prestanda, men denna underlättar standardiseringen och kan därför gynna organisationen. En av kandidaterna som intervjuades betonade hur hen inte ville ha ytterligare ett system för dokumentation. Däremot finns möjlighet att använda funktioner i Teamtailor och HR-chefen borde vidare titta på om detta underlättar eller hindrar rekryteringsprocessens användbarhet.

I intervjuerna med kandidaterna visade det sig att två av tre fick återkoppling på sina tester i den fysiska intervjun och att den andra fick en snabb återkoppling per telefon. Vidare fick fyra av sju av de som besvarade enkäten genomföra tester och av de fyra fick två återkoppling på testerna under intervjun. Av enkäterna framgår det inte om de som inte fick en återkoppling i den fysiska intervjun, fick denna per telefon. Med anledning av att organisationen vill förmedla att testerna endast är ett komplement till övrig bedömning och på så sätt förmedla att en rättvis bedömning antas, kan frågan ställas om detta budskap faktiskt framgår till de kandidater vilka inte får sin teståterkoppling i intervjun. För att organisationen ska försäkra sig om att samtliga kandidater får denna information skulle ett förslag kunna vara att implementera förtestinformation, som McCarthy et al (2018) förespråkar. Detta kommer att ge signaler om att bedömningsprocessen är rättvis

och att legitima metoder används, vilket även kommer att motivera kandidaten att göra bra ifrån sig i testet samt gynna kandidatupplevelsen. Den situation som framgick av en kandidatintervju, där kandidaten blev stressad av testerna och först kunde andats ut då hen i den fysiska intervjun fick en förklaring till att testerna endast var ett komplement till övrig bedömning, hade kunnat undvikas. Detta genom en förtestförklaring och på så sätt hade även kandidatupplevelsen för denna kandidat främjats. Ett förslag är att organisationen i informationen före testet skriver att testet endast används som en del av bedömningen och att testerna används för att forskning har visat att de bidrar till att öka objektivitet i rekryteringsprocessen.

5.1.2 Kandidatupplevelse

Utöver att digitala rekryteringsprocesser kan underlätta för de som rekryterar, kan de även främja kandidatupplevelsen. Ett exempel togs upp i stycket ovan där information, vilken organisationen vill förmedla till kandidaten, säkerställs att den faktiskt förmedlas. McCarthy et al (2018), Laumer et al (2014), Breugh(2012) och Miles & McCamey (2018) betonar sambandet mellan rekryteringsaktiviteter, kandidatupplevelse och employer branding. Bra rekryteringsaktiviteter kan främja kandidatupplevelsen och kandidatupplevelsen främjar employer branding. Employer branding gör i sin tur att det är lättare att locka talanger, vilket underlättar rekryteringsprocessen, samt främjar kandidatupplevelsen, då kandidaten sen tidigare har en god inställning till organisationen. Eftersom rekryteringsprocessen förenklas genom att fler kandidater söker, kan de som rekryterar fokusera på att vidareutveckla kandidatupplevelsen. På så sätt hänger den interna användbarheten och kandidatupplevelsen ihop. Däremot så behöver aspekter i den digitala rekryteringsprocessen som försämrar intern användbarhet, inte innebära att kandidatupplevelsen försämras ur ett kortsiktigt perspektiv. Detta visade sig genom intervjuerna med kandidaterna och cheferna angående organisationens urvalsprocess. Cheferna upplever denna som problematisk, medan kandidaterna tycker att ansökan och därmed den efterföljande urvalsprocessen var bra. Miles och McCamey (2018) menar att de främsta orsakerna till en sämre kandidatupplevelse i ansökningsprocessen handlar om oklara instruktioner, minimala beskrivningar av tjänsten och omständliga ansökningar. Därför kan slutsatsen dras att kandidatupplevelsen i urvalsprocessen i den digitala rekryteringsprocessen är bra.

Miles och McCamey (2018) menar att det är viktigt att organisationer inte bara ser till att endast hitta den mest kvalificerade kandidaten. Organisationen måste ta väl hand om alla kandidater inklusive kandidaten som erbjuds jobbet för att hen ska tacka ja. De tre kandidaterna som intervjuades var generellt nöjda med den rekryteringsprocess de anställdes i och hade bara få invändningar gällande denna. Detta visar att organisationen värnar om kandidatupplevelsen i sin digitala rekryteringsprocess. Enkätrespondenterna fick möjlighet att ge ett helhetsbetyg på rekryteringsprocessen och gav då i snitt 3,43 stjärnor av 5 möjliga, medan medianen är 4 stjärnor. Eftersom två kandidater gett rekryteringsprocessen låga poäng och eftersom enkäten skickades ut till relativt få, tynger dessa svar ner snittet. Slutsatsen blir därför att kandidatupplevelsen i den digitala rekryteringsprocessen är generellt bra, men att det fortfarande finns tillfällen då kandidatupplevelsen utifrån den process organisationen utvecklat är bristande. Om detta har att göra med processens utformning eller om det handlar om att chefer genomför individuella metoder för rekrytering är däremot en annan fråga. Dessutom menar Miles och McCamey (2018) att organisationen måste ta hänsyn till den upplevelse kandidater får som inte går vidare. Med

anledning av att urvalet av intervju- och enkätrespondenter bestått av kandidater som anställts i den aktuella organisationen kommer vidare diskussion inte att föras gällande kandidatupplevelse från gruppen av kandidater som inte gått vidare. Detta gör dock inte denna grupp mindre viktig när organisationer utvärderar sin kandidatupplevelse och därför borde denna grupp uppmärksammas vid organisationens framtida utvärdering.

Vidare för att diskutera kandidatupplevelsen i den nyligen utvecklade rekryteringsprocessen kommer kommunikationen och återkopplingen att beaktas. Miles och McCamey (2018) betonar kommunikation och återkoppling som ett viktigt element för en positiv kandidatupplevelse och menar att denna inkluderar kommunikationens tydlighet, tiden för denna och återkoppling om processens nästa steg. McCarthy et al (2018) menar dessutom att organisationen kan öka sin transparens i rekryteringsprocessen genom kommunikation och att denna kommunikation kan vara automatisk genom ett digitalt verktyg. Miles och McCamey (2018) menar dessutom att ATS, eller andra verktyg som möjliggör automatisk kommunikation, förbättrar kommunikationen mellan organisation och kandidat. I intervjuerna med kandidaterna betonade de även kommunikation, återkoppling och tydlighet i rekryteringsprocessen som det viktigaste. De menade alla tre att detta var bra och att rekryterande chefer hade varit noggranna med att kommunicera processens nästa steg. Cheferna betonar även att Teamtailor hjälper dem att ge tydlig återkoppling till kandidater. Utifrån hur processen ser ut är kommunikationen övervägande bra och kandidatupplevelsen främjas därför.

Det framgick dock under intervjuerna med kandidaterna att de vid vissa tillfällen tyckte att kommunikationen var begränsad. Ett av dessa exempel är att en av kandidaterna betonade att kommunikationen hade varit bristfällig gällande hur lång den fysiska intervjun skulle vara. I enkäten fick kandidaterna ta ställning till följande påstående: "Jag fick redan innan min intervju reda på hur lång denna skulle vara och chefen höll sig inom tidsramarna hen angett". På denna svarade tre personer "stämmer inte alls" och tre personer "stämmer mycket bra". Resultatet visar att information gällande tidsramarna förekommer ibland och ibland inte. Varför vissa kandidater får denna information, och andra inte, är därför något organisationen borde titta närmare på för att gynna tydligheten i rekryteringsprocessen. Att göra detta blir även viktigt för rekryteringsprocessens kandidatupplevelse utifrån vad McCarthy et al (2018) betonar angående respekt, dvs att det är viktigt att organisationen förmedlar att de respekterar kandidatens tid.

Vidare borde all kommunikation som sker digitalt arbetas igenom för att organisationen ska kunna försäkra sig om att kommunikationen är tydlig, men även att den andas respekt för kandidaterna eftersom detta gynnar kandidatupplevelsen. McCarthy et al (2018) ger ett exempel på information som kan skrivas i förtexten till testerna som kandidaten genomför: "Tack för att du samtycker med att delta i denna bedömningsprocess. Vi vet att din tid är värdefull och uppskattar den tid du spenderar på detta". I en kandidatintervju visade det sig att hen inte var beredd på att testerna skulle vara så pass omfattande. Av enkätrespondenterna var det fyra personer som genomfört tester, och hälften av dessa tyckte att de fått tydlig information om hur länge och hur omfattande dessa skulle vara. Medan två menade att de delvis visste detta. Genom förtydligande i informationen innan testet, vilket McCarthy et al (2018) förespråkar, kan kandidaterna vara förbereda på testernas omfattning och slippa bli stressade.

Något annat som är viktigt för en bra kandidatupplevelse i rekryteringsprocessen är motivation. Miles och McCamey (2018) menar att organisationen måste motivera kandidaten att stanna kvar i processen eftersom det alltid finns en risk för att kandidaten hoppar av. De menar att intervjun måste kännas rättvis och att frågorna måste vara kopplade till tjänsten. Dessutom måste kandidaten hållas motiverad från att anställningsavtalet skrivits på till att kandidaten sätter sin fot på arbetsplatsen. För att hålla en kandidat motiverad menar Miles och McCamey (2018) att kandidaten kontinuerligt ska förse med information och att denna måste vara realistiskt. Utifrån intervjuerna med kandidaterna kan slutsatsen dras att kandidaterna hela tiden motiverades. Ett exempel är hur en kandidat regelbundet blev kontaktad av rekryterande chef den perioden från att anställningsavtalet skrevs på till att hen faktiskt började. Att diskutera motivationen som organisationen förmedlar är vidare svårt eftersom rapportens datainsamling vände sig till kandidater som faktiskt anställdes, vilket innebär att de fullföljt rekryteringsprocessen och då varit motiverade. Däremot kan den information som förmedlats diskuteras eftersom information ger kandidaterna motivation. En av kandidaterna som intervjuades betonade just att hen var nöjd med den information som framställdes om tjänsten eftersom denna vara realistisk. Breugh (2012), Laumer et al (2014) och Slavkovic et al (2018) menar att detta är viktigt för att kandidaten ska kunna ta ett beslut om tjänsten och att detta skapar ett förtroende för organisationen. När enkätrespondenterna fick ta ställning till följande påstående "Den bild som förmedlades genom annons och i rekryteringsprocessen stämmer överens med hur tjänsten faktiskt är", svarade fyra att det "stämmer mycket bra", två svarade att det "stämmer delvis" och en menade att "inte stämmer alls". Enkäten visar ytterligare en gång en viss variation mellan svaren där en kandidat menade att det som lovades inte hölls. Att alla rekryterande chefer strävar efter att framställa organisationen och tjänsten realistiskt, är något som organisationen borde beakta för att alla kandidater ska få en bra kandidatupplevelse.

Något annat som Miles och McCamey (2018) betonar som kan förbättra kandidatupplevelsen i den digitala rekryteringsprocessen är att alltid ge slutkandidater återkoppling om varför de inte gick vidare. Detta gör redan vissa rekryterande chefer, men frågan är om alla gör detta. Av enkäterna framgick det att samtliga sju som svarade på enkäten, skulle vilja ha feedback på varför de inte gick vidare om de var en av slutkandidaterna. Av de kandidater som intervjuades menar två av tre att detta även är viktigt så att individen, som ofta lagt mycket tid i processen, vet vad hen kan tänka på i framtida rekryteringsprocesser. Genom att förslagsvis ge någon typ av feedback till samtliga slutkandidater som inte går vidare kan organisationen förbättra sin kandidatupplevelse i rekryteringsprocessen.

Att ge ovan nämnda feedback per telefon öppnar även upp för att fråga kandidaten om hen kan tänka sig att svara på en enkät kopplat till den rekryteringsprocess som hen varit en del av. McCarthy et al (2018) menar även att det är viktigt att organisationen samlar in feedback om kandidatupplevelse i rekryteringsprocessen. Genom att få in denna typ av feedback ges organisationen möjlighet att få information om kandidatupplevelse, enligt vad Launer et al (2014) kallar BP kontrollering. Organisationen mäter i dagsläget inte kandidatupplevelse på något sätt. Detta är något som den hade kunnat titta närmare på för att kontinuerlig kunna förbättra rekryteringsprocessen gällande kandidatupplevelse och därmed förbättra organisationens employer branding. Av intervjuerna och enkäterna visade det sig att kandidaterna var generellt positiva till att besvara en enkät gällande kandidatupplevelse i en process där de varit en av slutkandidaterna. Av de som intervjuades

menar två av tre att de kan tänka sig att svara på denna. Den ena betonar dock att det hade varit större chans om hen informerats om denna i samband med ”avtacket” per telefon. Av sju enkätsvar menade tre att de kan tänka sig att genomföra enkäten oavsett om de fått information eller ej, tre menade att de kan genomföra denna om de fått information sen innan, och den sista menar att hen oavsett inte hade fyllt i denna. Detta visar att merparten av kandidaterna hade fyllt i enkäten om de informerats om denna. Samtliga chefer menar att det inte finns någon mening med att skicka ut detta till alla kandidater, men att det hade kunnat vara givande att skicka ut enkäten just till slutkandidaterna.

Utifrån Solek-Borowskas och Wilczewskis (2018) fallstudie där de utvärderade en video-rekryteringsprocess, kan slutsatser dras vilka är viktiga att ta hänsyn till vid användning av ATS och teknik i en rekryteringsprocess. Även om rekryteringsprocessen blir effektivare och kan nå ut till fler, så innebär den också att kandidatupplevelsen blir mindre personlig. Dessutom kommer inte den goda relationen mellan organisationen och individen att byggas upp, vilken Miles och McCamey (2018) betonar som avgörande för att hålla kandidaten motiverad genom hela processen. Organisationen får heller inte samma möjlighet att bygga upp sitt employer branding som de kan göra i en rekryteringsprocess där direktkontakt sker. Utifrån organisationens rekryteringsprocess så upplever ingen av de intervjuade kandidaterna bristande direktkontakt som ett problem, utan de beskriver att de fick en bra kontakt samt bra information av rekryterande chef. Denna aspekt kan dock vara relevant att ha i åtanke vid fortsatt utveckling av rekryteringsprocessen. Rekryteringsprocessen kan smidiggöras genom digitala verktyg, men detta får aldrig ske på bekostnad av kandidatupplevelsen, då denna kan påverka organisationens employer branding, som i sin tur påverkar hur många som söker tjänsterna som läggs ut.

Vidare betonade McCarthy et al (2018) att tester ska vara relaterade till tjänsten och om detta inte är uppenbart ska detta förklaras. I intervjuerna med kandidaterna upplevde en person att organisationens kognitiva tester var svåra och att hen då började fundera på vilken tjänst hen sökt. Först i intervjusammanhanget kände hen sig lugnare då detta förklarades. Genom att förklara redan innan testet satte igång att organisationen endast använder detta som en del av helhetsbedömningen hade kandidaten kunnat känna sig tryggare i testsituationen och även inför intervjun. Vidare borde kopplingen mellan tjänsten och testerna förtydligas för att undvika att kandidater ska ifrågasätta vilken tjänst de sökt. En av cheferna betonade även att testerna var svåra i förhållande till vissa tjänster. Å andra sidan visade enkäten att två av fyra inte tyckte att testet var svårare än vad de förväntat sig och de andra två tyckte endast delvis att det var svårare än vad de förväntat sig. Enkäten visade även varierande svar på frågan om de ansåg testerna vara relevanta i förhållande till den tjänst de sökt. En tyckte testerna var relevanta, en att de var delvis relevanta och den tredje att hen inte alls tyckte testerna var relevanta i förhållande till den tjänst hen sökt. Frågan som kvarstår är om testerna är relevanta för samtliga organisationens tjänster och i så fall, kanske borde organisationen förklara hur de är relevanta. Tidpunkten för förklaringen är dessutom viktig för att kandidaten inte ska behöva vänta på en lugnande återkoppling som säger att testerna endast används som ett komplement av bedömningen.

5.2 Slutsats och framtida forskning

Sammanfattningsvis är den nyligen utvecklade digitaliserade rekryteringsprocessen väl användbar för rekryterande chefer och ger även en bra kandidatupplevelse. För vidare

utveckling borde organisationen, likt det Miles och McCamey (2018) förespråkar, framställa en plan vilken är kopplad till olika steg i rekryteringsprocessen för att fortsätta att utveckla den interna användbarheten och kandidatupplevelsen. Målen kan komma att handla om: arbete för rekryterande chefs systemacceptans och systemkunskap, utbildning och stöttning av chefer i rekryteringsprocessen, fortsatt arbete för att förbättra urvalsautomationen i Teamtailor/undersöka alternativ till verktyget, annonsera i mindre utsträckning för att få in färre ansökningar, standardisering av processer, samt möjligheter till hjälpmedel för dokumentation. Vidare kan målen vara kopplade till främjande av kandidatupplevelse gällande: implementering av förtestinformation, utvärdera testernas relevans i förhållande till respektive tjänst, ändra organisationens kommunikationsmaterial, fastställa att rekryterande chefer vid rekrytering ger en realistisk bild av organisation och tjänst, implementera feedback till slutkandidater som inte går vidare i processen, samt slutligen skicka ut enkät om kandidatupplevelse till slutkandidater.

Denna rapport har utifrån en digital rekryteringsprocess diskuterat hur processens utformning påverkat intern användbarhet för rekryterande chefer och kandidatupplevelse. Rapporten är anpassad efter den situation som organisationen befinner sig i och slutsatserna samt den problematik som organisationen befinner sig i gällande stora volymer av ansökningar, kan komma att förändras framöver. Det hade vidare varit intressant att göra en liknande utvärdering, men där fokus istället varit de utmaningar som organisationer ställs inför då de inte får in några ansökningar till sina tjänster. Som tidigare nämnt under diskussionen är denna undersökning begränsad då datainsamlingen för att undersöka kandidatupplevelsen endast varit inriktad på kandidater som faktiskt blivit anställda. Det hade varit intressant vid vidare forskning att vända sig till de kandidater som i slutskedet väljs bort av organisationen, eller vända sig till olika kandidatgrupper som avancerat olika långt i rekryteringsprocessens.

6. Referenser

- Breaugh, J. (2012) Employee Recruitment. (Vol. 64, pp. 389-416) Annual review of psychology.
- Cohen, L., Manion L., & Morrison K. (2011) *Research methods in education* (7 uppl.). Routledge.
- Denscombe, M. (2010). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2 uppl.). Studentlitteratur.
- Eckhart, A. Laumer, S., Maier, C. & Weitzel, T.(2014). *The transformation of people, processes and IT in e-recruiting. Insights from an eight-year case study of German media corporation.* (Vol. 36 Issue 4, p415-431, 17p) Employee Relations.
- Faliagka, E., Tsakalidis A. & Giannis, T. (2012) *An integrated e-recruitment system for automated personaliy mining and applicant rankning.* (Vol. 22 Issue 5, p551-568. 18p) Internet Reearch.
- Fejes, A. & Thornberg, R.(2019) *Handbok i kvalitativ analys* (uppl. 3). Liber
- Florea, N. (2013) *Cost/benefit analysis – A tool to improve recruitment, selection and employment in organizations.* (Vol XI, Iss 2, Pp 274-290). Management & Marketing.
- Halutzky, H. (2016) *The future of recruiting: The art of Matchning in a world of Applicant tracking systems.* (Vol. 7 Issue 1, p22-23. 2p). Workforce Solutions Review.
- Laumer, S., Maier, C. & Eckhardt. A (2014) *The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study.* (Vol. 85 Issue 4, p421-453, 33p) Zeitschrift für Betriebswirtschaft.
- Leong, C. (2018). *Technology & recruiting 101: how it works and where it´s going* (Vol. 17, Issue 1, pp. 50-52) Strategic HR Review.
- McCarthy, J., Bauer, T., Truxillo, D., Champion, M. & Van Iddekinge, C. (2018). *Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions.* (Volume 47, Issue 3, July–September 2018, Pages 147-154) Organizational Dynamics.
- Miles, A. & McCamey, R. (2018) *The candidate experience: Is it damaging your employer brand?* (Vol. 61(5):755-764) Elsevier Inc.
- Monteiro, I., Correia, M. & Goncalves, C. (2019) *Transformning a company´s staffing process: Implementing e-recruitment.* (Vol VII, Iss 2, Pp 144-157) Journal of Spatial and Organizational Dynamics.
- Patterson, F., Griffin, B. & Hansson, M. (2018). *Closing Editorial: New insights and reflection on the science of selection and recruitment.* (Vol 7, Iss 4) MedEdPublish.

Slavkovic, M. Pavlovic, G. & Simic, M. (2018) *Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand.* (Vol 20, Iss 2, Pp 125-137) Economic Horizons.

Solek-Borowska, C. & Wilczewska (2018). *New technologies in the recruitment process* (Vol 15, Iss 2, Pp 25-33) Economics and Culture.

Thurén, T. (2003) *Sant eller falskt? Metoder i källkritik.* KBM:s utbildningsserie 2003:7. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.

Voicu, M. (2014) *Using online questionnaires in the employee recruitment activity.* (Vol. 124:34-42) Procedia: Social and Behavioral Sciences.

Bilagor

Förfrågan angående samarbete vid kandidatuppsats

Hej!

Mitt namn är Anna Jakobsson och jag studerar kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet. Jag har precis påbörjat min femte termin och kommer från november till januari att skriva min kandidatuppsats inom ramen för min inriktning arbetslivspsykologi.

Då min kollega på XX, XX, har pratat gott om er på XX, och även berättat att ni nu i höst sätter igång ett antal projekt på HR-avdelningen, så bad jag henne om din mailadress. Jag är öppen för att hjälpa till i något av dessa projekt eller att skriva om något annat.

Jag är intresserad för att utvärdera en befintlig process och att komma med utvecklingsförslag för den valda processen. Några förslag kan vara att utvärdera befintlig rekryteringsprocess, kompetensutbildning, introduktionsprocess, ledarskapsutbildning, arbetet med anställdas individuella utveckling, eller medarbetarsamtal och att jag utifrån forskning ger förslag för utvecklingsmöjligheter.

Det som kommer krävas från er är att vi tillsammans diskuterar vad jag ska undersöka inom ramen för uppsatsarbetet och att vi har en vidare dialog under arbetets gång när detta behövs. Jag kommer vidare att behöva genomföra intervjuer med nyckelpersoner och skicka ut enkäter till en grupp som är relevant i förhållande till vald process.

Utifrån rådande situation med Corona, kan givetvis all kontakt ske på distans om detta önskas. Jag är sen tidigare van vid kontakt via zoom, teams och telefon.

Det hade varit fantastiskt att få skriva min kandidatuppsats tillsammans med er och få lära mig mer om hur ni arbetar! Jag ser fram emot er återkoppling!

Med vänlig hälsning,

Anna Jakobsson

Student vid PA-programmet på Lunds universitet

Intervjuguide chefer

Syfte med denna intervju:

Att ge information om hur användbar rekryteringsverktyget är och ge information om hur denna kan komma att utvecklas vidare.

Praktiskt

- Du kommer att vara **anonym**
- Intervjun kommer att **spelas in** med anledning att jag ska kunna gå tillbaka och kontrollera så att jag förstått dig rätt
- Om du känner att du av någon anledning **vill avbryta intervjun** har du rätt att när som helst göra detta
- I intervjun kommer vi att beröra 3 teman:
 1. Tidigare rekryteringsprocess
 2. Den nya processen
 3. Mer ingående kring processen, samt detta kopplat till din senaste rekrytering

Jag tänkte även förtydliga begreppet rekryteringsprocess för att det under intervjun inte ska uppstå några missförstånd. När jag pratar om rekryteringsprocess så menar jag företagets metod eller tillvägagångssätt för att rekrytera. Jag kommer att utgå ifrån att det som ingår i denna är allt som sker från att en kandidat söker en tjänst till att beslut tas om att hen blir anställd.

- Har det änsålänge uppkommit några frågor?
→ Nä okej, men då sätter vi igång.

Kort personlig presentation

- Berätta lite om din roll inom organisationen
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Hur länge har du arbetat med rekrytering inom org?
- Hur mycket erfarenhet har du sen tidigare av rekrytering?

Tänkte nu gå in på det första temat

1. Tidigare rekryteringsprocess

- Hur tyckte du det var att rekrytera innan rekryteringsprocessen utvecklades och teamtailor började användas?
- Såg du ett behov över att processen behövde utvecklas och i så fall hur behövde den det?
- Om nej: varför tyckte du inte att den behövde utvecklas?
- **Har du på något sätt varit involverad i hur denna processen utvecklats?**

Om nej:

- Skulle du vilja vara mer involverad i utvecklingen av denna och i så fall involverad hur? (om nej, varför inte?)
- Varför skulle du vilja vara med och utveckla just detta?

Om ja:

- Hur har du varit involverad i utvecklingen av processen?
- Har detta varit på ditt eget initiativ som du varit delaktig eller är det på HR-chefens initiativ?

- Önskar du att du varit mer involverad än vad du varit, och i så fall involverad i vad mer?
- Varför skulle du vilja vara involverad i just detta?

Den nya rekryteringsprocessen

- Vad är den största fördelen med den nya kontra den gamla processen?
- Vad är den största nackdelen med den nya kontra den gamla processen?
- Hur mycket tid lägger du ca på en rekrytering? skulle du säga att du lägger mindre eller mer tid nu på en rekrytering i snitt än vad du gjorde förut?
- Hur tror du att kandidatupplevelsen påverkats av att rekryteringsprocessen utvecklats? Vad är anledningen till att du tror detta?
- Finns det tillfällen då du inte vill använda rekryteringsverktyget och i så fall, vid vilka tillfällen?
- Vad är anledningen till att du inte vill använda rekryteringsverktyget då?

Mål

- Det finns två mål med utvecklingen med rekryteringsprocessen; det ena att göra det enkelt för chefer, tycker du att den bidrar till att förenkla ditt arbete med rekryteringar och i så fall hur?
- Finns det något som i rekryteringsprocessen som försämrar användbarheten för dig som rekryterande chef och i så fall vad?
- Det andra målet är kopplat till waste management. Dvs att man tar bort sådant som inte genererar något utan bara tar tid: Finns det moment i den nya processen som du tycker är mindre meningsfulla och i så fall vilka?
- Varför tycker du att dessa moment är mindre meningsfulla?

Mer ingående kring processen, samt detta kopplat till din senaste rekrytering

- När var det senast du rekryterade och till vilken tjänst var detta?

Ansökan - första urvalet

- Hur ansökte denna kandidaten som anställdes, via annons eller via karriärsida?
- Om via annons:
- Kommer du ihåg om systemet lyfte fram kandidaten eller om du hittade kandidaten i inboxen?
- Hur brukar du generellt arbeta när du går igenom de ansökningar som kommer in? brukar du titta både i inbox och bland de kandidater som systemet lyft fram eller endast bland de kandidater som systemet lyft fram?
- Vad är anledningen till detta att du gör på detta sätt?
- Ser du några nackdelar med att systemet lyfter fram vissa kandidater och att andra ligger kvar i inboxen?

Triggers

- Gällande triggers som är integrerade i systemet, tex att kandidater som inte gått vidare till telefonintervju automatiskt får en ett avtack efter en vecka. - Tycker du att det finns någon trigger som borde förbättras och i så fall vilken respektive vilka?
- Hur tycker du att denna borde förbättras?
- Har det uppkommit några problem kopplade till denna trigger?

Tester

- I rekryteringsprocessen använder ni er av tester som intervjuunderlag. Antingen genom att HR-chefen och du har en dialog om tredjepartsrapporten, eller genom att HR-chefen deltar vid den fysiska intervjun: Hur tycker du att testerna bidrar till intervjusammanhanget?
- Finns det något som du tycker behöver förbättras med dessa, eller arbetet kring dessa, och i så fall vad?
- Ni arbetar både med personanalyser, och kognitiva tester, ser du en fördel med att ni använder både och eller hade du hellre sett att vi arbetat på ett annat sätt och i så hur?

Referenstagningen

- Hur tycker du att den digitala och webbaserade referenstagningen fungerar?
- Upplever du att den nya referenstagningsprocessen ökar objektiviteten i referenstagningen?
- Finns det något gällande referenstagningen som du tycker borde förbättras och i så fall vad?

Telefonintervju

- Vad gäller genomförande av telefonintervju, Ser du något som hade kunnat förbättras i syfte att underlätta för dig som rekryterande chef, och i så fall vad, ex mallar, utbildning för alla ledare eller liknande?

Fysiska intervjun

- Vad gäller genomförandet av den fysiska intervjun: Ser du något som hade kunnat förbättras i syfte att underlätta för dig som rekryterande chef, och i så fall vad, ex frågemallar eller utbildning ?

Dokumentation

- Hur brukar du dokumentera om kandidaten? Hur tycker du att detta funkar?
- hade du önskat att det fanns något hjälpmedel som hade kunnat underlätta din dokumentation och i så fall, hur skulle detta se ut?
- När rekryteringen är avslutad - hur hanterar du materialet ur ett GDPR perspektiv?

Kandidatupplevelse

- Hur tror du kandidatupplevelsen var för personen som fick tjänsten i din senaste rekrytering?
- Hur tror du att kandidatupplevelsen var för de som inte fick tjänsten i din senaste rekrytering?
- Finns det något som kan förbättras inom rekryteringsprocessen för att förbättra kandidatupplevelsen och i så fall vad?

Mätning kandidatupplevelse

- Hade du velat att ni mäter kandidatupplevelsen och i så fall varför tycker du att detta hade varit bra?
- Finns det något specifik som du hade velat ta reda på genom mätning av kandidatupplevelse?
- Om inte: varför tycker du inte att ni ska mäta kandidatupplevelsen?

Slutlingen

- Har du några förslag på hur rekryteringsprocess i sin helhet skulle kunna utvecklas ytterligare för att göra det enklare för dig som användare ? och i så fall hur?

Intervjuguide Kandidater

Syfte med denna intervju:

Att ge information om hur kandidatupplevelsen är i den nyligen utvecklade rekryteringsprocessen för att kunna fortsätta utveckla denna. HR-chef kommer alltså att få information om vad som redan är bra, och vad vi kan bli ännu bättre på!

Praktiskt

- Du kommer att vara **anonym**
- Intervjun kommer att **spelas in** med anledning att jag ska kunna gå tillbaka och kontrollera så att jag förstått dig rätt
- Om du känner att du av någon anledning **vill avbryta intervjun** har du rätt att när som helst göra detta
- I intervjun kommer vi att beröra 3 teman:
 1. Förväntningar i en rekryteringsprocess
 2. Den aktuella processen
 3. Framtida mätning av processen

Jag kommer i denna intervju att beröra kandidatupplevelsen från att du sökte tjänsten till att beslut togs om att du blev anställd.

- Har det änsålänge uppkommit några frågor?
→ Nä okej, men då sätter vi igång.

Kort personlig presentation

- Berätta lite om din nya roll och när du anställdes
- Hur anställdes du, sökte du tjänsten för att du fick ett mail eftersom du var registrerad i karriärsidan eller för att du såg annonsen?
- Om annons: var hittade du annonsen?
- Om du fick ett mail för att du var registrerad via karriärsida; vad var anledningen till att du valde att registrera dig på XX karriärsida?

Tänkte nu gå in på det första temat

Förväntningar

- Skulle du vilja börja med att beskriva vad du tycker är viktigt i en rekryteringsprocess för att kandidatupplevelsen ska bli så bra som möjligt:
-
-
- Uppfyllde processen som du blev anställd i XX det du tidigare beskrivit gällande XX? Varför/varför inte - hur hade processen kunnat bli ännu bättre?
- Uppfyllde processen som du blev anställd i XX det du tidigare beskrivit gällande XX?
- Varför/varför inte - hur hade processen kunnat bli ännu bättre?

Den aktuella processen

Urvalsfrågor

- I början efter att du laddat upp ditt personliga brev, fick du ett antal urvalsfrågor (Dessa var XX, XX & XX) : Tyckte du att dessa kändes relevanta i förhållande till tjänsten?

Telefonintervju

- **Hade du och den rekryterande chefen en telefonintervju?**
- Om ja:
 - Hur upplevde du telefonintervjun?
 - Finns det något som du tycker hade kunnat göras ännu bättre gällande telefonintervjun och i så fall vad?
- Om nej:
 - Hur blev du kontaktad i första skedet efter att du sökt tjänsten?
 - Hade du önskat att du blivit kontaktad på ett annat sätt, och i så fall hur?
 - Varför hade du tyckt att det varit bättre?

Tester

- Fick du göra både personlighetstest och kognitivt test?
- Hur tyckte du det var att genomföra testerna?
- Tyckte du att testerna kändes relevanta i förhållande till den tjänst du sökte?

om ja, vad var anledningen till detta?

om nej: vad var anledningen till detta?

- Finns det något som du tycker hade kunnat göras ännu bättre gällande testerna och i så fall vad?
- När du hade gjort testerna, laddade du då ner rapporterna, och i så fall, hur upplevde du rapporterna?
- Hur upplever du generellt att rekryterare använder tester i rekryteringsprocesser?

Fysik intervjun

- Hur upplevde du att atmosfären var i den fysiska intervjun? (tryggt, behaglig).
- Vad är ditt generella omdöme om helhetsupplevelsen i intervjun?
- Upplevde du att du fick tillräckligt med talrum i intervjun?
- Upplevde du att frågorna som ställdes av rekryterande chef var relevanta?
- Hur tyckte du frågorna var som var kopplade till dina testresultat?
- Om du hade fått ge råd till rekryterande chef och hr, vilka råd skulle du ge?
- Fick du genomföra ett business case/presentation under intervjun?
- Om ja: hur upplevde du detta? Finns det något med detta steg som du tycker hade kunnat utformats på ett bättre sätt?
- Om nej: gå vidare

Återkoppling

- Hur tycker du att processen var gällande återkoppling i de olika stegen?
- Hur tycker du att återkopplingen var ur ett tidsmässigt perspektiv?

Feedback om ej gick vidare

- Om du inte gått vidare i processen och avtackades efter sista intervjun, hade du då uppskattat att få feedback om vad du i fortsättningen kan tänka på när du söker andra tjänster? Varför, varför inte?
- Efter vilket steg i processen tycker du att det är rimligt att kandidater ges feedback från rekryterande chef?

Framtida mätning av processen

- Om du inte hade gått vidare i processen: Hade du då kunnat tänka dig att antingen per telefon eller i en enkät svara på några frågor kopplade till din kandidatupplevelse?
- Hade du här föredragit att svara på denna per telefon eller i form av en enkät? Varför?
- Hade du velat svara på några frågor oavsett: om du hade varit
...100 % nöjd med processen?
...inte alls nöjd?
- Hade du känt att du ärligt hade kunnat uttrycka dig om vad du egentligen tyckte om utförandet av processen med dess delar?

Slutligen

- Har du något annat som du skulle vilja förmedla, som hade kunnat förbättras i processen för att kandidatupplevelsen skulle främjas?

Enkät kandidatupplevelse

Mitt namn är Anna Jakobsson och jag studerar kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet. Jag skriver just nu min kandidatuppsats och har fått förmånen att utvärdera rekryteringsprocessen hos er på XX. Syftet med arbetet är att kunna bidra med information hur rekryteringsprocessen kan vidareutvecklas för att underlätta för rekryterande chefer och för att främja framtida kandidatupplevelse.

Jag har tillsammans med Hr-chefen satt ihop denna enkät och hoppas på att så många som möjligt tar sig tid att besvara den. Enkäten kommer att ta 5–10 minuter. Den består av mellan 10–19 kryssfrågor vilka kommer att beröra er upplevelse av återkoppling i processen, testerna, förväntan av tjänst samt feedback och framtida mätning av kandidatupplevelse. Du kommer att vara helt anonym i enkäten och dina svar kommer inte att återkopplas till organisationen eller rekryterande chef.

Stort tack för ditt deltagande!

Bakgrund

Jag är:

Man
Kvinna
Annat

Jag är:

Kollektivanställd
Tjänsteman

Jag anställdes för

1 mån ←-----> 18 mån

Återkoppling

På vilket sätt blir du helst kontaktad efter att du skickat in din ansökan?

Per mail
Per telefon

Hur blev du efter din ansökan kontaktad av XX?

Per mail
Per telefon

Om per telefon:

I vilken grad stämmer följande påstående överens med din första kontakt med XX: " Jag upplevde att rekryterande chef i samtalet var tydlig om vilken tjänst och organisation hen ringde ifrån"

Stämmer mycket bra
Stämmer delvis
Stämmer inte alls

Motivera gärna ditt svar

I vilken grad stämmer följande påstående överens med när du blev kallad till intervju: "Jag fick redan innan min intervju reda på hur länge denna skulle vara och rekryterande chef höll sig inom tidsramen hen angett"

Stämmer mycket bra
Stämmer delvis
Stämmer inte alls

Motivera gärna ditt svar

Tester

Fick du genomföra tester i rekryteringsprocessen?

Ja
Nej

Om nej: gå vidare till förväntningar av tjänst
Om ja: besvara nedan frågor:

I vilken grad stämmer följande påstående överens med den information du fick innan du genomförde testet/testerna: "Jag fick tydlig information om hur omfattande och hur lång tid testerna skulle ta att genomföra"

Stämmer mycket bra
Stämmer delvis
Stämmer inte alls

Motivera gärna ditt svar

Laddande du hem återkopplingsrapporten efter du genomfört testerna?

Ja
Nej

Om nej: gå vidare till "Vilka/vilket test fick du genomföra?"
Om ja: besvara följande fråga

**I vilken grad stämmer följande påstående överens med när du tittade i testrapporterna
"Jag upplever testrapporterna trovärdiga och rättvisande"**

Stämmer mycket bra
Stämmer delvis
Stämmer inte alls

Motivera gärna ditt svar

Vilka/vilket test fick du genomföra?

Endast personlighetstest
Endast logisk/kognitivt test
Både personlighetstest och logiskt/kognitivt test

Om endast personlighetstest: gå vidare till " Fick du återkoppling på ditt testresultat i intervjun"
Om endast logisk/kognitivt test eller både personlighetstest och logiskt/kognitivt test svara på
frågor nedan:

**I vilken grad stämmer följande påstående överens med när du genomförde det lo-
giska/kognitiva testet: "Jag upplevde att det kognitiva tester var svårare än vad jag för-
väntat mig"**

Stämmer mycket bra
Stämmer delvis
Stämmer inte alls

Motivera gärna ditt svar

**I vilken grad stämmer följande påstående överens med din bedömning av det logiska/kog-
nitiva testet: "Jag upplevde testet som relevant i förhållande till den tjänst jag sökte"**

Stämmer mycket bra
Stämmer delvis
Stämmer inte alls

Motivera gärna ditt svar

Fick du återkoppling på ditt testresultat i intervjun?

Ja
Nej

Om nej: gå vidare till förväntningar av tjänst
Om ja: svara på frågor nedan

I vilken grad stämmer följande påstående överens med hur din återkoppling på testerna såg ut i intervjun: "Det framgick tydligt att testerna endast används som ett komplement till övrig bedömning"

Stämmer mycket bra
Stämmer delvis
Stämmer inte alls

Motivera gärna ditt svar

Förväntningar av tjänst

I vilken grad stämmer följande påstående överens med hur dina förväntningar var på din nya tjänst "Den bild som förmedlades genom annons och i rekryteringsprocessen stämmer överens med hur tjänsten faktiskt är"

Stämmer mycket bra
Stämmer delvis
Stämmer inte alls

Motivera gärna ditt svar

Feedback och framtida mätning av kandidatupplevelse

Om du hade varit en av slutkandidaterna, men inte gått vidare i processen, hade du då uppskattat att få feedback om varför du inte gick vidare?

Ja
Nej

Motivera gärna ditt svar

Om du varit en av slutkandidaterna men inte gått vidare i processen, hade du då kunnat tänka dig att svara på en enkät om kandidatupplevelse?

Ja, om jag blivit informerad om denna då jag per telefon avtackades

Ja, oavsett om jag informerats om denna eller ej

Nej, varken om jag fått information om denna eller ej

Motivera gärna ditt svar

Allmän bedömning

Om du skulle ge ett helhetsbetyg på rekryteringsprocessen, på en skala 1-5, hur proffsig tycker du att den va?

1 ←-----> 5

Stort tack för att du deltog!

Om du vill få tillgång till resultatet, kontakta då Hr-chefen på e-mail: XX eller på mob: XX.



LUNDS
UNIVERSITET

Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se

**LUNDS UNI-
VERSITET**
**Sociologiska
institutionen**