



PERSONALVETARPROGRAMMET

DIGITALISERING OCH FRAMTIDENS HR-ARBETE

- Påverkar digitaliseringen rekryteringsprocessen & yrkesidentiteten hos HR-praktiker?

Linnea Kling och Oskar Karlsson

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i personalvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2023
Handledare:	Per Thilander

Abstract

Examensarbete/BA thesis:	15 hp
Ämne/Subject:	Personalvetenskap/Human Resources and Industrial Relations
Nivå/Level:	Grundnivå/Bachelor
År/Year:	2023
Handledare/Supervisor:	Per Thilander
Bedömare/Assessor:	Petra Adolfsson
Nyckelord/Key words:	AI, Digitalisering, HR, Rekrytering, Yrkesidentitet

I denna studie har vi undersökt hur digitaliseringen av rekryteringsprocessen påverkar HR-praktikers arbete och yrkesidentiteter. Syftet var att genom intervjuer fånga dessa upplevelser för att sedan koppla ihop med teorier och tidigare forskning på området. Intervjuerna gjordes med yrkesverksamma HR-praktiker som helt eller delvis jobbar med rekrytering och analyserades därefter genom en tematisk analys. Begrepp som AI och digitalisering har tillsammans med teorier kring yrkesidentitet och förändringsarbete använts för att tolka det resultat som framkommit. Studien visar att de intervjuade HR-praktikerna upplever digitalisering och automatisering som något övervägande positivt. Respondenterna nämner att tid som tidigare lagts på administration nu kan ägnas till mer kvalitativt arbete. Alla använder digitala verktyg i sitt vardagliga arbete men bara några har använt sig av AI-verktyg. Det vanligaste arbetsmomentet som har digitaliserats är referenstagning och anställningsintervjuer, vilket majoriteten av respondenter använde. Negativa aspekter lyftes också. Bland annat att den fysiska kontakten med kollegor och kandidater minskat samt de höga kostnader som är kopplade till olika digitala system. IT-säkerhet lyfts också som en möjlig svårhanterlig aspekt. Det begränsade motståndet till den digitala förändringen kan bero på att respondenterna verkar i demokratiska och sociokulturella organisationer. En slags organisation där medarbetarnas intressen och mål beaktas i förändringsarbeten. Gällande digitaliseringens påverkan på HR-praktikers yrkesidentitet kan det konstateras att den har förändrats i takt med digitaliseringen. HR's arbete har förflyttats från en mindre administrativ funktion till mer kvalitativ och analytisk samt att de sociala och stödjande förväntningarna som finns på HR har förstärkts. Vidare kan det konstateras att HR-praktikerna hade en stark tillhörighet till organisationen och

yrkesgruppen de verkar i kopplat till Social Identity Theory. Slutligen kan det konstateras att HR präglas av en mer säljande karaktär genom employee branding och att nya HR-titlar spås komma i takt med digitaliseringens utveckling. Denna studie har en relevans ur ett HR-perspektiv samt bidrar till en ökad förståelse om digitaliseringens påverkan i rekryteringsprocessen och på HR-praktikers yrkesidentitet.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla dem vi intervjuat, utan er hade inte denna studie varit möjlig.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Per Thilander för all den feedback och stöttning som du gett oss i processen.

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Bakgrund - HR & rekrytering	2
Vår utgångspunkt	5
Syfte och frågeställningar.....	6
Teori och tidigare forskning	7
AI och Big Data.....	7
Kompetensbaserad rekrytering.....	8
Social Identity Theory	9
Yrkesidentitet - Identity work & Identity regulation.....	10
Förändringsarbete och motstånd till förändring	10
Tidigare forskning	12
Metod	15
Kvalitativ ansats & tillförlitlighet.....	15
Litteraturgenomgång	15
Urval.....	16
Insamling empiri	17
Analys empiri	18
Forskningsetik	19
Begränsningar i metodvalet.....	20
Resultatredovisning	22
Digitala verktyg & AI.....	22
Positiv & negativ upplevelse samt praktisk påverkan av digitalisering	24
Egen utveckling av yrkesroll	27
Diskussion och slutsatser.....	31
Hur upplever, använder och påverkas HR-praktiker av digitala verktyg i rekryteringsprocessen? ..	31
Vad händer med HR-praktikers yrkesidentitet när arbetsmoment förändras inom rekrytering?.....	33
Sammanfattade slutsatser	35
Studiens bidrag & framtida forskning	36
Referenslista	37
Bilagor.....	42
Bilaga 1: Intervjuguide.....	42
Bilaga 2: Informationsbrev.....	43
Bilaga 3: Samtyckesformulär	44

Inledning

I detta avsnitt kommer en inledning kring digitaliseringen genomföras för att få en grundlig genomgång av ämnet. Under bakgrund kommer vi att lyfta information om HR och rekrytering vilket kommer ge läsare ytterligare kunskaper i ämnet. Vidare kommer vår utgångspunkt i arbetet presenteras för att slutligen leda in på studiens syfte och frågeställningar.

Dagens arbetsmarknad och arbetsliv präglas av digitalisering genom en förändring från det manuella till det automatiska. Westman (2019) beskriver att vi idag är inne i den fjärde industriella revolutionen vilket är en vidareutveckling från den tidigare digitala revolutionen, men som nu karaktäriseras av Artificiell Intelligens (AI). Denna utveckling i arbetsmarknaden innebär att metoder och processer inte enbart sker digitalt utan även att de digitala lösningarna som används är automatiserade via kodning. Utöver detta präglas dagens samhälle av en stor datamängd från samhällets alla invånare där information kan samlas från olika källor. Exempelvis kan denna information komma från olika människors sökhistorik, köpbeteenden och platsinformation. Detta kallas Big Data och skapar nya förutsättningar att arbeta samt tillskriva sig kunskaper om olika individer, som kan vara av intresse för organisationen (Europaparlamentet, 2023).

Förändringar som skett, och fortfarande sker, skapar nya möjligheter kring effektivisering samt utveckling av branscher, men också utmaningar för chefer, medarbetare och intressenter. Stiftelsen för Strategisk Forskning (2014) skriver i sin rapport att 53%, av olika typer av anställningar, kan ersättas av digitala funktioner inom de närmsta decennierna. Detta motsvarar cirka 2,5 miljoner jobb. Resultatet blir att arbeten som varit självklara i samhället kan försvinna och att individer i dessa yrken därmed behöver söka anställning i andra områden eller branscher. Det som däremot är viktigt att poängtera är att rapporten från Stiftelsen för Strategisk Forskning är skriven 2014 vilket betyder att rapporten är nio år gammal från dagens datum. Fleming (2019) skriver att arbeten än så länge ej försvunnit, trots nya digitala verktyg, utan snarare att efterfrågan på nya arbetsformer och nya digitala kompetenser utvecklat arbetsmarknaden. Vidare skriver Andersson m.fl. (2020) att spekulationer kring hur många arbeten som kommer försvinna när digitala verktyg inträder i arbetsmarknaden har varit

överdrivna och att arbeten snarare förändrats än försvunnit under den tidigare digitala utvecklingen.

Det kan vara svårt att spekulera om hur arbetsmarknaden kommer att påverkas i framtiden av digitala verktyg, AI's möjligheter till automatisering och Big Data's möjlighet till ny information. Under den senaste tiden har media samt flera tidningar och universitet publicerat artiklar om nyheter kring AI-verktyget ChatGPT. Den 13 januari 2023 publicerade Luleås Tekniska Universitet en artikel om hur universitet kan nyttja AI-verktyg, som ChatGPT, i undervisning och forskning. Strax därefter, 13 februari 2023, skrev Aftonbladet om att första studenten vid ett svenskt universitet använt sig av ChatGPT och därmed åkt fast för fusk. 17 mars 2023 publicerade Linköpings Universitet en artikel om ChatGPT där de lyfter oändliga användningsområden, exempelvis som chatrobot, hjälpmedel till kodning och komponering av musik.

Nyheter och åsikter om AI-verktygen är varierande där vissa ser möjligheten i verktygen medan andra ser dem som hotande. Utöver detta är det svårt att spekulera kring hur olika branscher och yrken kommer förändras gällande metoder, processer och organisering när digitala verktyg används mer och mer. I denna rapport finns ej möjligheten att göra en större studie som sträcker sig över flera yrken utan kommer fokusera på den bransch vi kommer att äntra inom en snar framtid. Som snart nyexaminerade personalvetare har vår nyfikenhet väckts kring hur HR-praktikers arbete påverkas av digitaliseringen. Innan syfte och frågeställning kommer information om HR samt rekrytering som process för att öka läsarens kunskaper kring ämnet som kommer avhandlas.

Bakgrund - HR & rekrytering

Trots svårigheter med att spekulera om framtidens arbete kring digitaliseringen så kan det däremot konstateras att en förändring sker redan idag. Leong (2018) skriver i sin artikel att den digitala utvecklingen de senaste åren har skapat möjligheten för HR att automatisera och effektivisera olika metoder och processer i arbetet. Här nämns exempelvis rekrytering, introduktion och kompetensutveckling som delar i HRs arbete som fått mer digitala inslag. Detta innebär att uppgifter som är tidskrävande försvinner och att HR-praktiker därmed kan skifta fokus, exempelvis till ett mer strategiskt arbete. Dessutom skapar digitala lösningar en ökad flexibilitet i arbetet. Möten, samarbeten och nya arbetsmoment behöver i det digitala arbetslivet inte ske i det fysiska rummet utan kan genom olika verktyg ske online (Andersson

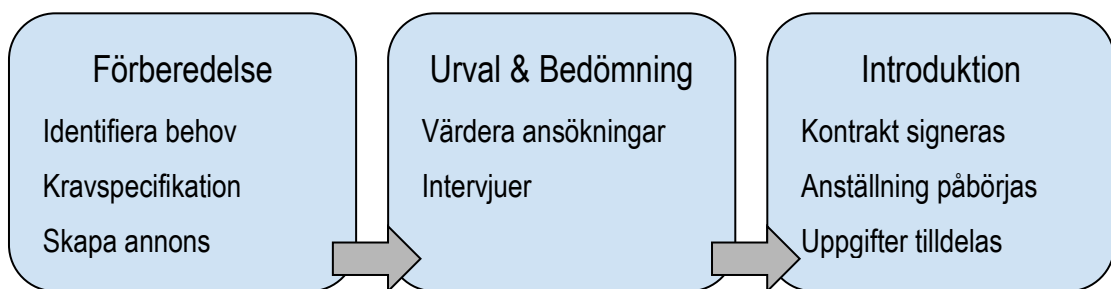
m.fl., 2020). Den nya flexibiliteten resulterar därmed i att organisationer ej blir låsta till fysiska platser utan kan skapa större kontaktnät och samarbeten världen runt.

Leong (2018) och Andersson m.fl. (2020) lyfter de möjligheter som finns med digitala verktyg i HR's olika processer och arbetsmoment. Vad som väckt vår nyfikenhet är digitaliseringens påverkan i rekryteringsprocessen då vi båda arbetar inom service och rekrytering sedan tidigare. Lindelöw (2016) lyfter människan som den viktigaste resursen, som skapar konkurrens på arbetsmarknaden, effektivitet i produktionen och bidrar till att nå organisationens mål. Detta innebär att anställda skapar värde och får organisationer att utvecklas. Vidare poängterar Lindelöw (2016) att felrekryteringar kan vara kostsamma i pengar och tid. Rekryteringsprocessen kan ta lång tid att genomföra och om fel kandidat anställs kan exempelvis viktig kompetens saknas i organisationen och produktiviteten minskar.

Som nämnt ovan är dagens HR-arbete redan till stor del digitaliserat, men hur ser digitaliseringen ut i rekryteringsprocessen? Black och van Esch (2020) beskriver rekryteringens digitalisering i tre olika digitala faser: Digital rekrytering 1.0, 2.0 och 3.0. I början av 1990-talet påbörjades digital rekrytering 1.0 då fler hemsidor för annonser och arbeten startades. Arbetsgivare kunde med dessa hemsidor enkelt och billigt nå ut till fler kandidater genom en annons, vilket gav nya möjligheter till att finna rätt kandidat till den lediga tjänsten. Detta spreds vidare på arbetsmarknaden och fler annonserade på internet. Resultatet blev att fler arbetssökande letade sig ut på nätet och sökte därmed arbeten digitalt (Black & van Esch, 2020). Fler hemsidor startades för jobbannonser och marknaden växte därmed stort. På grund av den stora tillväxten av hemsidor för lediga tjänster och att fler organisationer annonserade online upptäcktes en efterfrågan om att samla alla annonser på en och samma hemsida. Detta resulterade i digital rekrytering 2.0 påbörjades då företag startade upp hemsidor där jobbannonser från olika hemsidor samlades på en och samma plats. Vidare ökade räckvidden av annonser vidare då jobbannonser togs in i sociala medier via Facebook och LinkedIn (Black & van Esch, 2020). Digital rekrytering 3.0 diskuterar Black och van Esch (2020) är nästa steg i utvecklingen vilket är när AI implementeras i rekryteringsprocessen. Genom dessa AI-verktyg sker en automatisering, alltså att maskiner och digitala verktyg automatiskt utför ett arbete som tidigare skötts av människor (SKL, 2018). Sammanfattningsvis kan det konstateras att digitaliseringen påverkat rekryteringen sedan dess inträde i samhället. HR, vars ansvar dels är rekrytering, lyfter vi mer specifikt nedan för att sedan återkomma till den traditionella rekryteringsprocessen.

HR-praktiker kan ha olika titlar och ansvar beroende på position samt organisation (Ulfsson Eriksson, 2013). Detta innebär att det finns många olika HR-titlar runt om i arbetslivet och att samma titel kan ha olika arbetsuppgifter beroende på var individen arbetar. Langbert och Friedman (2002) lyfter även HR's bredd som yrke och poängterar tre olika grupper, med olika intressen, som HR måste hantera för att skapa värde; ledningen, anställda och utomstående intressenter. Detta innebär att HR-praktikerns arbete är beroende av olika gruppers intressen som behöver förvaltas för att skapa värde till organisationen. Vidare skriver även Ulfsson Eriksson (2013) att HR-praktiker kan arbeta operativt eller strategiskt i olika frågor vilket resulterar i att HR är en bred yrkeskategori. Beroende på position kan arbetsuppgifter, moment och processer variera. I detta arbete kommer vi att fokusera på rekryteringsprocessen, vilket är ett ansvar en HR-praktiker kan ha i organisationer, och som väckt vårt intresse genom tidigare arbetserfarenheter. För att förstå rekryteringsprocessen och vilka digitala verktyg som implementerats kommer vi nedan kortfattat beskriva grunden i rekryteringsprocessen samt hur den traditionellt sett ut innan digitaliseringens intåg.

Rekrytering är en process som innebär att finna individer till rätt position och med rätt kompetenser vilket resulterar i en nyanställning (Ulfsson Eriksson, 2013). Krys och Konradt (2022) skriver även att hitta, attrahera och behålla kompetenta anställda är av största vikt för att lyckas som organisation. Rekryteringsprocessen innebär därmed att finna nya medarbetare, som har den kompetensprofil som krävs för att klara av arbetet, som i slutändan anställs och skapar värde i organisationen. Processen kan delas upp i olika steg vilket vi visar i modellen nedan:



Figur 1: Ulfsson Eriksson, 2013

Denna modell är influerad av Ulfsson Erikssons (2013) beskrivning av rekryteringsprocessen men liknar den beskrivning som Krys och Konradt (2022) gör i sin artikel där kandidater behöver genomgå olika steg för att nå anställning. Dessa steg är pre-assessment, assessment, post-assessment samt post-decision där kandidaten genom tester och ny information färdas

genom rekryteringsprocessen för att i slutändan antingen bli anställd eller ej (Krys & Konradt, 2022).

Vi har nu presenterat HRs utveckling som yrke och rekryteringsprocessen. Däremot finns det en vidare nyfikenhet hos oss som vi vill undersöka i arbetet; påverkan på HR-praktikernas yrkesidentitet. När ämnet för denna uppsats diskuterades fastnade vi för att lyfta hur denna förändring i arbetet påverkar HR-praktikens yrkesidentitet, hur individen ser sin egen roll och hur rollen förändras som ett resultat av digitaliseringens förändring i arbetet. Påverkar digitaliseringen HR-praktiker på ett djupare plan? Påverkar även digitaliseringen HRs yrkesidentitet?

Vår utgångspunkt

Forskning visar på vad AI och digitalisering kan göra för samhället men vi vill undersöka vad digitaliseringen gör med människorna som de ersätter. Genom vår litteraturgenomgång fann vi begränsade insikter om HR-praktikers upplevelser kring digitaliseringen av yrket och arbetsuppgifter. Vi vill därmed försöka konkretisera vad för digitala metoder och processer som används samt vad som förändrats för HR-praktiker i och med digitaliseringen. Studien smalnas av till digitala verktyg i rekryteringsprocessen där vår utgångspunkt blir arbetet från annonsering av tjänst till att kontrakt med nyanställd signeras. Varför vi valt rekryteringsprocessen är att det är en stor del av HR-arbetet som dels har mycket administrativt arbete, dels har mycket kvalitativt arbete. Utöver detta finner vi intresse att undersöka rekryteringsprocessen då vi som snart nyexaminerade personalvetare antingen redan arbetar med rekryteringen eller kommer beröra detta arbete inom en snar framtid. Hur påverkas HR-praktiker av digitaliseringen? Hur förändras HR-praktikens arbete och roll i den digitala förändringen? Ser HR-praktiker digitala verktyg som ett underlättande redskap för att spara tid och pengar eller ser de verktygen som ett hot mot yrkesidentiteten? Vi vill därmed koppla samman den digitala förändringen med påverkan på HR-praktikers yrkesidentitet.

Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka upplevelsen HR-praktiker har om digitaliseringens påverkan i arbetet. Studien inriktar sig mer specifikt på digitaliseringen av rekryteringsprocessen och hur detta kan påverka HR-praktikers yrkesidentitet. HR-praktikern kan i detta fallet vara en HR-anställd som enbart eller delvis arbetar med rekrytering. Genom intervjuer vill vi fånga upplevelsen HR-praktikerna har av digitalisering och automatisering av arbetsprocesser. Vidare kommer vi diskutera och analysera detta utifrån relevanta teoretiska begrepp och modeller. Genom att undersöka hur arbetet med rekrytering sett ut tidigare och hur det ser ut idag hoppas vi kunna bidra med utökad förståelse om digitala verktyg i arbetet samt hur HR-praktiker upplever dessa. Frågeställningarna som vi vill besvara genom denna studie är:

- ❖ Hur upplever och använder HR-praktiker digitala verktyg i rekryteringsprocessen?
- ❖ Hur påverkas HR-praktiker av rekryteringsprocessens olika digitala verktyg i sin yrkesroll?
- ❖ Vad händer med HR-praktikers yrkesidentitet när arbetsmoment förändras inom rekrytering?

Teori och tidigare forskning

I denna del kommer begreppen AI, Big Data och kompetensbaserad rekrytering till en början förklaras för att ge en bakgrund till vad som orsakar förändringarna och hur. För att vidare förklara hur individer påverkas av förändringar kommer social identity theory, identity work, identity regulation och förändringsteorier definieras och beskrivas. Slutligen kommer vi lyfta den tidigare forskning som finns inom ämnet.

AI och Big Data

Enligt Europaparlamentet (u.å.) anses AI kunna bli en definierande framtidsteknologi som bidrar till stora förändringar inom alla delar av samhället. Denna nya teknologi ska kunna sköta flera olika arbetsmoment och processer som tidigare sköts av människor, fast snabbare och effektivare. Genom en egen förmåga till resonerande, planering och kreativitet kan AI efterlikna mänskligt tänkande och stegvis lära sig hur en process eller produkt kan framställas (Europaparlamentet, u.å.). Andersson m.fl. (2020) beskriver att tidigare tekniska framsteg såsom implementerandet av robotar och automatisering spåddes leda till stora förändringar i samhället och att många jobb skulle försvinna. Detta skedde delvis men i de flesta stora förändringar uppkom istället många nya arbetstillfällen (Andersson m.fl., 2020).

World Economic Forum (2022) beskriver dock flera aspekter som är viktiga att tänka på när man står i begrepp att använda AI. Detta är bland annat att ha tydliga riktlinjer för vad AI:n ska göra och att dessa processer följer företagets riktlinjer och värderingar. Därav är det av största vikt att kontinuerligt kontrollera att AI:n gör just det som den är skapad för att göra. Exempelvis kan AI-verktyg reproducera felaktiga beslut och fördomar, vilket kan leda till diskriminering. Detta är något som organisationer behöver följa upp och försöka minimera (World Economic Forum, 2022).

Min (2017) beskriver att AI kan söka av stora mängder CV:n och dokument för att göra en grovsortering av kandidater i en process. Sådana processer där stora mängder data genomsöks beskrivs ibland som data mining, vars syfte är att hitta mönster och relevant information (Techtarget, 2021). Detta är ett moment som för en rekryterare kan ta upp mycket

tid, som istället kunnat användas till annat arbete. Detta styrks vidare av Black och van Esch (2020) vilka beskriver att arbetsuppgifter, som exempelvis identifiering, sortering, koordinering och intervjuer numera kan skötas av olika sorters datorprogram. AI kan därför användas som ett värdefullt hjälpmedel i olika moment och processer för att avlasta anställda från manuellt arbete.

Slutligen är det relevant att lyfta begreppet Big Data då detta är starkt sammanflätat med AI. Begreppet innebär att stora mängder data samlas in och som sedan analyseras för att göra bedömningar och förutse behov (Techtarget, 2023). Redan här kan en nära koppling till AI antydast och begreppen synas oftast ihop, detta då Big Data krävs för att AI ska kunna utföra sin uppgift och vice versa (Techtarget, 2023). Denna data kan exempelvis samlas in genom människors användande av digitala plattformar och bidra till bättre anpassade verktyg och tjänster. Big Data uppges enligt Sang och Ye (2015) ha tre olika egenskaper, nämligen volym, variation och hastighet. Som tidigare nämnt avser Big Data stora mängder information som även kan vara kraftigt varierande i avseende på exempelvis kvalitet och relevans. Genom internet och sociala medier kan Big Data användas i rekryteringen för att hitta rätt kompetenser och personer effektivare (Sang & Ye, 2015). Dock behöver datan hanteras och analyseras relativt snabbt för att fortfarande vara relevant.

Kompetensbaserad rekrytering

Att hitta rätt anställd till rätt position är inte alltid enkelt och därför finns det olika metoder och verktyg för att undvika felrekryteringar. Kompetensbaserad rekrytering är en del av kompetensbaserad personalstrategi och utgör en långsiktig strategi för organisationer kring personalfrågor (Lindelöw, 2016). Detta innefattar en inventering av vilka kompetenser som finns, vilka som saknas samt vilka som kommer behövas i framtiden. För att arbeta strategiskt kring kompetensförsörjning krävs det därför att man har kunskap om sin organisations kompetenser för att på så sätt ha kunskapen om vilka kompetenser man söker till nya tjänster. När organisationen har dessa kunskaper kan en behovsanalys påbörjas vilket är ett första steg i kompetensbaserad rekrytering. Lindelöw (2016) skriver att behovsanalys vanligtvis görs i två olika moment; mål- och ansvarsbeskrivning samt kravspecifikation.

Den kompetensbaserade rekryteringen utgår ifrån ett strukturerat arbetssätt där ett tydligt fokus ska vara att ta fram de kompetenser som behövs för tjänsten för att sedan utforma

annons, intervju och bedömning kring detta (KTH, 2022). Detta innebär att kompetenser, som organisationen efterfrågar, är det som utgör hur annonsen ska se ut, vilka frågor som ska ställas under intervjun samt hur kandidaterna ska bedömas. Wood och Payne (1998) styrker även detta i deras artikel där de benämner olika fördelar med en kompetensbaserad rekryteringsstrategi. Genom en kompetensbaserad rekrytering ökar noggrannheten i bedömningsarbetet samt att organisationer och kandidater får ut maximalt av processen (Wood & Payne, 1998).

Social Identity Theory

Social Identity Theory är en identitetsteori med inriktning mot det socialpsykologiska fältet där fokuset ligger på individens roll i den sociala miljön (Ashforth & Mael, 1989). Den sociala miljön kan exempelvis vara staden individen lever i eller arbetsplatsen individen jobbar på. Kärnan i Social Identity Theory är att individer, i den sociala miljön, kategoriserar sig själva och andra i sin omgivning i sociala kategorier. Detta görs för att skapa en tillhörighet mot andra, men även för att schematisera och lokalisera sig i omgivningen (Ashforth & Mael, 1989). Kategorier som individer kategoriserar sig själva i, men även andra, kan exempelvis vara kön, religiös tillhörighet, klasstillhörighet och åldersgruppering. Utöver detta kan en social kategori vara ett specifikt arbetslag där individen arbetar tillsammans med andra kollegor eller en viss profession som individen har tillskrivit sig genom utbildning. I vårt fall kan det vara HR-praktiker som ingår i en större HR-avdelning, i en specifik organisation och HR som del i HR som profession.

Ashforth & Mael (1989) skriver att individer klassificerar sig i olika grupper samtidigt och att olika individer kan kategorisera på olika sätt beroende på synen individen har på sig själv och sin omgivning. Detta innebär att en individ exempelvis kan kategorisera sig som kvinna, mamma, chef och göteborgare vilket resulterar i att individen har identitetstillhörighet i flera olika sociala grupper. Vidare innebär det även att en individ kan kategorisera sig själv och andra i vissa kategorier medan exempelvis en vän kan kategorisera den sociala miljön i vitt skilda kategorier. Ashforth & Mael (1989) poängterar även att kategoriseringen i samhället av olika individer endast har värde om det finns andra grupper att jämföra sig med. Detta innebär exempelvis att gruppen "ledare" inte har värde utan gruppen "medarbetare" i jämförelse och att kategorin "kvinna" inte har värde utan relationen till kategorin "man". Resultatet är därför att det alltid måste finnas en jämförande grupp av individer för att skapa sociala kategorier i den sociala miljön.

Yrkesidentitet - Identity work & Identity regulation

Inom organisationsforskning har identitet blivit mer och mer populärt att studera där fokus ligger på vem man är och vem man bör vara i arbetet (Andersson, 2012). Detta lyfter Andersson (2012) och beskriver två olika diskurser kring identitet som en process i arbetslivet; identity work samt identity regulation. Identity work innebär att en tolkning, återskapning och förändring sker i individens identitet kopplat till det arbete som utförs och de förväntningar som finns i yrkesrollen (Andersson, 2012). Arbetet som läkare ställer vissa förväntningar på individens beteende och handlingar vilket resulterar i att en viss typ av identitet på arbetet skapas. Däremot finns det helt andra förväntningar på en lärare vilket skapar en annan typ av identitet. Detta lyfter även Brown (2017) då han beskriver Identity Work som aktiviteter genom vilka individer skapar, underhåller, förändrar och visar upp identiteten kopplat till arbetet. Utöver detta lyfter Brown (2017) upp fem förhållningssätt till Identity Work för att förstå identitetsprocessen bättre; diskursiv, dramaturgisk, symbolisk, sociokognitiv och psykodynamisk. Detta innebär att Identity Work skapas genom språkbruk, handlingar, objektiva symboler, kognitiva mekanismer och omedvetna försvarsmekanismer av egot.

Identity regulation är, likt identity work, starkt kopplad till de förväntningar som finns inom ett visst yrke men har däremot mer fokus på att individer går in i en viss roll för att passa in i den sociala situationen (Andersson, 2012). Detta innebär att exempelvis en polis intar en viss karaktär för att leva upp till förväntan som finns i yrket medan individen sedan skiftar karaktär i det privata. I detta arbete kan det vara förväntningarna som HR har som chefsstöd eller representant för organisationen i en rekryteringsprocess. Utöver detta lyfter Alvesson och Willmott (2002) identity regulation som ett sätt för organisatorisk kontroll. Detta innebär att organisationer genom förväntningar, fördelning av ansvar och utveckling hos personal kan kontrollera vilken form av roll anställda ska ha i sin tjänst som anställda sedan tar sig an för att passa in i den sociala miljön arbetsplatsen är.

Förändringsarbete och motstånd till förändring

För att förstå hur individer kan hantera förändringar i arbetet kan teorier kring organisationsförändringar vara relevanta. I ett förändringsarbete kan motstånd uppstå, något som beskrivs i flera förändringsteorier. Nadim och Singh (2018) beskriver motstånd till förändring som en naturlig process och att förändringar kräver engagemang. Här lyfts även att förändring många gånger kan ses som ett hot mot individen och dess position. De förändringar

som organisationer står inför handlar många gånger om att effektivisera processer och arbetsätt för att nå de mål organisationen har satt upp (Nadim & Sing, 2018). Här finns få incitament för de olika delarna i organisationerna, i detta fall medarbetarna, att bidra till dessa förändringar. Något som dock kan påverka är rädsla för att förlora sin tjänst. En nedskärning i resurser och arbetsstyrka innebär ofta mer jobb för den enskilda med mindre medel att sköta detta jobb (Nadim & Sing, 2018).

Nadim och Sing (2018) nämner tre olika dimensioner av motstånd: reaktioner på förändring, tankemönster om förändring och känslor kring förändringar. Genom att bemöta dessa olika dimensioner kan motståndet motverkas och förändringsarbetet utföras smidigare. Utöver detta belyser också Nadim och Singh (2018) vikten av en organisation där arbetet är meningsfullt, delvis för organisationen men även medarbetarna och den större kontext de befinner sig i. Senior (2002) utvecklar detta och pekar också på tre andra faktorer, nämligen hur snabbt förändringen sker, hur de uppstår och i vilken omfattning.

I Nadim och Sing (2018) förklaras även tre olika modeller som kan underlätta förståelsen av komplexa organisationer och hur de ser på förändring. Två av modellerna, maskinmodellen och den biologiska modellen, ser inte till de enskilda delarna utan agerar helt utifrån vad ledaren vill. Relevant för detta arbete är framförallt den sociokulturella modellen. Här ses organisationen som en helhet bestående av flera olika viktiga delar med en egen vilja och ett eget syfte. Nadim och Sing (2018) förklarar i sin text hur ett gott ledarskap med fokus på deltagande och engagemang kan underlätta en förändringsprocess. Genom demokratiska organisationer där medarbetarna är med och bidrar till utformningen av arbetet och förändringen underlättas förändringsarbeten och motståndet mot dessa (Ackoff & Gharajedaghi, 1996). Vidare beskriver Fenton (2002) att demokratiska organisationer främjar individens uppfinningsrikedom, gynnar samarbete och deltagande samt ökar organisationens förmåga att snabbt anpassa sig till förändringar. Det påpekas även att organisationerna behöver se sig själva som lärande organisationer där förändring är något som sker hela tiden och där alla parter bidrar till att förbättra och utveckla organisationen. Ledarskapet i sådana organisationer behöver stötta medarbetarna för att främja delandet och förmedlandet av kunskap (Nadim & Sing, 2018).

Tidigare forskning

I detta avsnitt presenterar vi tidigare forskning i ämnet rekrytering, digitalisering och HR. Mer specifikt lyfter vi rekrytering och rekryterarens roll, för och nackdelar med AI-verktyg samt säkerhet kopplat till digitala verktyg. Avslutningsvis behandlas framtidens HR och hur den organiseras.

Enligt Judge m.fl. (2000) finns det olika faktorer som kan påverka rekryteraren i sin bedömning av kandidater. Dessa benämns som olika bias och är en felaktighet vid en bedömning (SAOL, 2015). Exempel på en bias är anchoring bias vilket innebär att det första som rekryteraren upplever med kandidaten i alltför stor mån påverkar bedömningen av information som kommer därefter (Levashina m.fl., 2014). Även similarity bias nämns, vilket innebär att rekryteraren gynnar kandidater som liknar dem själva även om det inte är egenskaper som passar för yrket (Sacco m.fl., 2003). Detta är något som ett väl utformat AI verktyg kan förhindra, då AI-verktyget enligt Black och van Esch et al (2020) ledde till en mer objektiv bedömning av kandidaterna.

I McLaren (2018) text förklaras att när Hilton Hotels & Resorts började använda sig av AI för att hantera den första urvalsprocessen i rekryteringen minskade handläggningstiden från 42 dagar till 5 dagar. Ett annat exempel visas i Sharma (2018) där Lóreal använde AI för CV granskning, vilket ledde till att tiden för att granska ett CV gick från 40 minuter till fyra minuter. Dock ska nämnas att flera organisationer som använt sig av dessa AI-system inte har undersökt hur kandidaterna upplever rekryteringsprocesser som sköts av AI.

För att komplettera undersökningar kring kandidatupplevelse ville Köchling m.fl. (2022) undersöka företags användning av AI i rekryterings- och urvalsprocessen då möjligheten fanns att spara på ekonomiska resurser samt effektivisera processerna. De var intresserade att se om AI vid förval, telefon- och videointervjuer påverkade kandidaterna negativt kring prestation och känslor. Resultatet blev att AI-stöd under förval ej påverkade kandidaterna negativt men att det vid telefon- och videointervju minskade möjligheten att prestera och påverkade kandidaterna negativt känslomässigt (Köchling m.fl., 2022). De negativa känslorna var att kandidaterna upplevde telefon- och videointervjuer som ett mer läskigt moment vilket även påverkar hur kandidaten presterar.

Black och van Esch (2020) nämner även att dessa AI-program och funktioner kan vara väldigt dyra och mest anpassade för större organisationer. Här beskrivs också den möjlighet till motstånd som HR-praktiker kan ha mot AI-systemen, om AI:n tar över uppgifter som HR-praktikern uppskattar (Black & van Esch, 2020). Angående bias är det även av vikt att detta övervakas så att AI:n inte reproducerar bias från tidigare rekrytering (Weinstein, 2012).

Gilch och Sieweke (2021) beskriver hur en rekryterare och deras roller förändrats i och med digitaliseringen av rekryteringsprocesser. Studien fann att digital rekrytering utlöser förändringar inom företaget och att det gjordes på tre olika sätt. Dels insåg rekryterarna att de måste anpassa sina åtgärder och processer till den nya digitala målgruppen. Rekryterarna utvecklade också en ny självförståelse och såg behovet av att stödja organisationen i den digitala omvandlingen (Gilch & Sieweke, 2021). Slutligen konstateras det att rekryterarna systematiskt integrerar kunskaper från andra avdelningar av organisationen för att utvecklas där säljavdelningen med sin expertis blev en viktig funktion (Gilch & Sieweke, 2021). Studien bidrar till HR-forskning genom att analysera de strategiska konsekvenserna som den digitala omvandlingen medför för rekryteringen, och belyser rekryteringens roll i förnyelsen av en organisations personalstyrka, vilket är avgörande för dess digitala omvandling (Gilch & Sieweke, 2021).

Ytterligare ett relevant perspektiv är den om säkerheten med digitala verktyg. Werlinger m.fl. (2009) beskriver i sin artikel utmaningarna med att hitta digitala system som delvis är funktionella och användarvänliga men som samtidigt är tillräckligt säkra för organisationen. Här påpekas att det även spelar stor roll om organisationen hanterar sin it-säkerhet via en avdelning i sin egna organisation eller via en utomstående part (Werlinger m.fl., 2009).

Slutligen lyfter Boglind m.fl. (2021) framtidens HR-organisering samt delar upp dessa i fem delar; något gammalt, något nytt, något lånat, något blått och något fått. Något gammalt syftar till att HR's stödjande och hjälpande funktion kommer att finnas kvar med att detta kommer att ske både för individen och för organisationen. Något nytt är kopplat till nya digitala verktyg och att implementera detta i HR-arbetet. Något lånat innebär att HR inspireras av andra funktioner och avdelningar i organisationen för att utveckla HR vidare. Vidare innebär något blått om att se modeller från andra organisationer, värdera dessa och implementera i sitt egna arbete. Här handlar det om en balans mellan vad som anses bäst och vad som är bäst för

organisationen. Sist handlar något fått om HR som utvecklingsinriktad och förändringsdrivande där självförtroende och självkänsla är av största vikt (Boglind m.fl., 2021).

Metod

I detta avsnitt kommer vi att beskriva hur vi gått tillväga för att få fram vårt resultat. Kvalitativa ansats, tillförlitlighet, litteraturgenomgången, urval, insamling av empiri, analys av empiri, forskningsetik och begränsningar kommer att lyftas för att skapa transparens i arbetet.

Kvalitativ ansats & tillförlitlighet

För att undersöka HR-praktikers uppfattning om digitalisering och dess effekter på yrkesidentiteten har en kvalitativ ansats valts. Kvalitativa ansatser används för att ge en uppfattning om individer och grupper uppfattningar inom vissa ämnen (Bryman, 2016). För att en kvalitativ studie ska hålla en hög kvalitet krävs det att den har tillförlitlighet. Detta delar Bryman (2016) upp i fyra olika delar: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att styrka och konfirmera.

Trovärdigheten handlar om att studien utförs enligt de riktlinjer som forskningsstilen kräver samt att en sköter en transparent dialog med respondenterna i studien. Överförbarheten innebär hur väl studiens resultat kan överföras till andra sammanhang (Bryman, 2016). Just denna studie kommer ha en relevans och överförbarhet inom just HR/rekrytering men kan möjligtvis överföras mellan olika branscher och sektorer som står inför liknande omställningar.

Pålitlighet innebär att det klagörs för hur processen och tillvägagångssättet för studien gått till. Här ingår även att ge kollegor möjlighet att studera materialet och bedöma dess kvalitet (Bryman, 2016). Detta görs delvis genom studiens metodval samt genom de granskningsseminarium där kurskamrater kritiskt granskar utformning och innehåll i arbetet.

Litteraturgenomgång

En viktig del av arbetet är att göra en litteraturgenomgång av de ämnen som behandlas i rapporten. Enligt Bryman (2016) är litteraturgenomgång ett avgörande moment i rapporter för att skapa en förståelse över ämnet och vilken forskning som finns sedan tidigare. Litteraturgenomgången resulterar därför i ökade kunskaper om forskningsämnet och skapar en grund att stå och bygga vidare på i forskningen.

Litteraturgenomgången startades i ett tidigt stadium för att få en helhetsuppfattning om de ämnen som valts. Litteratur från tidigare kurser granskades samt sökningar via universitetets

bibliotek och Google Scholar genomfördes för en ökad förståelse av digitalisering, rekrytering och yrkesidentitet. Sökorden som användes för att hitta relevanta böcker, artiklar och rapporter var: digitalisering, AI, rekrytering, yrkesidentitet och HR. Utöver detta har granskning av referenslistor från relevanta källor och tidigare uppsatser genomförts. När relevant litteratur hittats delades ämnena upp där en författare fördjupade sig på digitalisering medan den andre fokuserade på yrkesidentitet och rekrytering.

Urval

Urvalsstorleken i kvalitativ forskning bör generellt sett inte vara så liten att det är svårt att uppnå en datamättnad. Samtidigt ska urvalet inte vara så stort att det blir svårt att genomföra en djupgående fallorigenterad analys (Bryman, 2016). Det innebär därför att finna rätt balans i antal deltagare så att rätt mängd insamlad data finns tillgänglig för att få ett resultat men att det är genomförbart inom tidsramen för arbetet.

Vi har valt ut tio personer inom olika företag, organisationer och branscher för att få en bred bild där flera perspektiv infångas. Utöver detta har vi valt att rikta in oss mot större företag som har ekonomisk möjlighet att satsa på digitala lösningar i rekryteringsprocessen. Vidare har vi valt att en inriktning mot HR-praktiker som enbart arbetar med rekrytering eller delvis arbetar med rekrytering vid sidan av andra arbetsuppgifter för att nå rätt individer till undersökningen. Samtliga intervjupersoner har valts utifrån att de har jobbat minst fem år med rekrytering. Anledningen är dels för att intervjupersonerna ska haft möjligheten att skapa en yrkesroll i organisationen samt att de har sett digitala förändringar i rekryteringsprocessen. För att få en så korrekt bild över hur rekryteringen förändrats, i och med digitaliseringen, består respondenterna av personer som varit med om både starkt digitala men även mer traditionellt utförda rekryteringsprocesser. Respondenterna är verksamma inom både offentlig och privat sektor, för att även här bidra till en stor bredd som möjlig i studien.

I tidigt skede undersöktes arbetsannonser, LinkedIn och rekryteringsföretags hemsidor för att hitta lämpliga kandidater att intervjua. Det diskuterades även att ta kontakt med olika nätverk som kunde informera vidare om studien till lämpliga kandidater. Dessa nätverk var bland annat fackförbund med medlemmar inom HR och rekrytering. Genom uppsökandet av kandidater används ett målinriktat urval, ett urval som går ut på att hitta specifika kandidater som är relevanta på grund av de särskilda egenskaper dessa innehar. Dessa personer och dess egenskaper förväntas ha god möjlighet att bidra till svar på forskningsfrågorna (Bryman, 2016). Under uppsökning och kontakt av lämpliga intervjupersoner så fick vi genom dessa ytterligare

kontakt med nya lämpliga kandidater vilket Bryman (2016) benämner snöbollsurval eller kedjeurval.

Insamling empiri

Genom kvalitativa intervjuer hoppas vi kunna förstå intervjupersonernas uppfattning om digitaliseringen påverkan på arbetet samt hur upplevelsen kring yrkesidentiteten påverkats under denna förändring. Kvalitativ metod präglas av individers upplevelse och tolkningar i en social kontext snarare än prövning av teorier. Utöver detta rymmer den kvalitativa forskningen en förståelse över verkligheten som en dynamisk värld i ständig förändring (Bryman, 2016). Då vi ämnar undersöka hur arbetet för HR-praktiker ser ut, upplevs och förändras anser vi att denna metod är bäst lämpad.

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer då det dels fyller funktionen att beröra specifika teman kopplade till syfte och frågeställning, dels att friheten till anpassning och följdfrågor finns (Bryman, 2016). Genom en intervjuguide, där vi utformat ett ramverk av frågor kopplade till studiens ändamål, kan vi få de svar som behövs för att få ett resultat. Däremot finns möjligheten att anpassa intervjun efter situation, individ och information som framkommer för att få ökad förståelse över HR som yrkesidentitet samt digitaliseringens påverkan i rekryteringsprocessen.

Båda författarna har i största möjliga mån medverkat under intervjuerna för att fånga så mycket av svaren från deltagarna som möjligt. Däremot delades ansvar upp mellan författarna för att alla intervjuer skulle bli så jämna som möjligt. En av författarna tog ansvaret över att ställa frågor medan den andra var sekreterare och efter mötet transkriberade. Genom denna uppdelning fick alla kandidater likvärdiga frågor och gensvar medan transkriberingen genomfördes med samma struktur. Detta resulterar därmed i att analysen av materialet förenklades. Efter varje intervju genomfördes dessutom ett möte för att gemensamt diskutera svaren som samlats in samt frågorna i intervjuguiden för att se om något kunde utvecklas till nästa intervju.

I tabellen nedan finns en anonym beskrivning av intervjupersonerna som var med, vad för typ av roll de hade, vart de arbetade och hur länge individen arbetat inom HR:

Intervjuperson	HR-roll	Arbetsplats	Arbetslängd
IP1	Rekryterare	Kommun	11 år
IP2	Rekryteringskonsult	Tech-bolag	5 år
IP3	Rekryteringskonsult	Tech-bolag	7,5 år
IP4	Enhetschef på HR-avdelning	Kommun	12 år
IP5	Rekryterare	Transportbolag	9 år
IP6	HR-chef	Kommun	10 år
IP7	HR-konsult	Eget företag	29 år
IP8	Rekryteringskonsult	Myndighet	24 år
IP9	HR-konsult Rekrytering	Bygg- och anläggning-bolag	8 år
IP10	HR-strateg	Privat vårdföretag	13 år

Analys empiri

För att analysera det material som samlats in är kodning ett användbart tillvägagångssätt. Bryman (2016) beskriver kodning som ett vanligt använt tillvägagångssätt för att göra analyser av kvalitativ data. När samtliga intervjuer var genomförda transkriberades dessa för att sedan studeras närmare. Genom digitala program omvandlades inspelade ljudfiler från intervjuerna till textdokument som senare korrekturlästes tillsammans med ljudfilen för att få en korrekt transkribering. I kodningen delas den framkomna datan upp i sina beståndsdelar och benämns för att sedan kunna dra slutsatser (Bryman, 2016). Dessa olika koder gjordes ifrån teman som berörde studiens ämne och frågeställningar. Teman som användes var digitala verktyg/AI, positiv/negativ upplevelse av digitala verktyg, praktisk påverkan av digitala verktyg i det dagliga arbetet och egen utveckling i yrkesrollen. Utöver detta uppkom insikten om att kompetensbaserad rekrytering var starkt förankrad i intervjupersonernas arbete samt att detta var kopplat till digitala verktyg. Detta resulterade i att ett femte tema tillkom vilket var kompetensbaserad rekrytering. Alla teman fick var sin färg och vi markerade därför ord, meningar och stycken i olika färger för att ange vilket tema dessa hör samman med. Efter alla intervjuer var färgkodade lades dessa in i ett excel-dokument där jämförelser kunde genomföras för att få en lättöverskådlig bild av vårt resultat.

När val av citat för rapporten genomfördes var utgångspunkten att välja de mest lämpliga citaten för att uppnå studiens syfte. Detta resulterade i att vissa intervjupersoner är mer representerade i resultatet än andra. Utöver detta kortades vissa citat ner för att göra dem mer kärnfulla och lättlästa. Slutligen har vi valt att benämna vilken intervju citaten kommer ifrån, vilken titel individen har samt var de jobbar då detta ger en intressant syn på hur digitala verktyg används och upplevs.

Forskningsetik

Då uppsatsen grundar sig i respondenternas svar på intervjufrågorna, som är personliga och kan innefatta känslig information, innebär detta att information samt presentation bör behandlas med vördnad. Forskningsetik handlar om hur individer som deltar i forskningsstudier ska behandlas och innebär hur forskaren skyddar dessa från skada och kränkningar (Vetenskapsrådet, 2017). Detta innebär att respondenterna behandlas med respekt och att värna om deras integritet. För att lyckas med detta i denna studie kommer vi att nedan lyfta några etiska krav som vi har beaktat under studien.

Informationskravet innebär att forskarna i studien måste informera deltagarna om syftet med undersökningen, vilka moment som kommer genomföras, att det är frivilligt att delta och att de har möjlighet att lämna studien under vägens gång (Bryman, 2016). Detta säkerställdes genom ett informationsbrev som deltagare i undersökningen tilldelades. I detta dokument beskrevs information om studien, att intervjuerna genomfördes samt spelades in för transkribering, deltagarnas rätt att frivilligt delta om så önskas, rätt att lämna studien, hanteringen om lagring av data och anonymiteten som finns för alla deltagare. Utöver detta fanns även information om oss som ansvariga vid eventuella frågor.

Samtyckeskravet betyder att individerna som deltar i studien har rätten att göra detta frivilligt och därmed ger sitt samtycke att bidra till forskningen (Bryman, 2016). Genom vårt informationsbrev samt en signatur på vårt samtyckesformulär säkrade vi därmed att deltagarna fått den information de har rätt till och att de är medvetna om sina rättigheter i undersökningen.

Konfidentialitetskravet innebär att forskare i undersökningen ska skydda deltagarnas personuppgifter från utomstående samt att den information som samlas in ska behandlas med respekt (Bryman, 2016). För att säkra detta krav finns även detta med i informationsbrevet och att de dokument där känslig information kan finnas endast finns tillgänglig för författarna. När materialet anonymiserades och tolkades togs personuppgifter samt svar från deltagarna bort.

Nyttjandekravet betyder att den information som samlats in i undersökningen ämnas att enbart användas i studien och ej i andra sammanhang (Bryman, 2016). Detta säkrades genom att deltagarna, som nämnts innan, hade fått information om sina rättigheter som deltagare samt att vi som forskare skulle radera informationen om de när studien närmar sitt slut.

Genom att lyfta dessa etiska krav i ett tidigt stadium i studien resulterar detta i en ökad insikt om de ansvar vi som forskare har gentemot deltagare. Dessa är viktiga att belysa då vi i genomförandet av intervjuguide, intervjuer samt under analys och tolkning har de etiska kraven med oss och därmed arbetar så säkert som möjligt mot en god forskningsetik för alla inblandade.

Begränsningar i metodvalet

Trots att kvalitativ metod lämpas bäst för denna undersökning kan de skapa begränsningar. Bryman (2016) lyfter exempelvis att kvalitativa undersökningar är svåra att replikera och generalisera då mycket av insamlingen av empirin ligger på forskarens beteende och hantering av intervjusvar. Då vår empiri samlats in genom semistrukturerade intervjuer, där vi som forskare anpassar intervjuer efter de svar och riktning som samtalen för oss, resulterar detta i att det kan vara svårt att göra fler exakta undersökningar. Vidare så är det svårt att generalisera de resultat vi får då urvalets storlek är mindre och kan därmed ej ge en helhetsbild över en population. I denna studie genomfördes 10 intervjuer vilket nödvändigtvis inte ger en helhetsbild av hela HR-yrket och dess upplevelse av digitala verktyg i sitt arbete. Mer tid och resurser hade kunnat bidra till ett mer universellt och överförbart resultat. I studien har vi även använt yrkesverksamma från flera olika sektorer vilket hade kunnat vara ett för brett urval i en så kortfattad studie. Det kan även vara relevant att nämna att flera av respondenterna inte endast jobbat med rekrytering, vilket kan påverka hur mycket av deras identitet som är kopplade till sin just rollen som rekryterare. Utöver detta valde vi att inte göra en jämförelse mellan privat och offentlig sektor, trots att båda var representerade, då det inte fanns utrymme för inom ramarna för arbetet.

Slutligen vill vi lyfta valet att ha intervjuerna online via Skype, Microsoft Teams eller Google Meet. Att genomföra intervjuer i det fysiska rummet är enligt Bryman (2016) att föredra då forskarna kan få fler nyanser av svaren genom kroppsspråk vilket blir svårare att tolka genom kamera. Vidare finns det även tekniska problem som kan uppkomma, exempelvis att länkar till möten ej fungerar och att mottagningen för någon part försvinner, vilket kan skapa störningsmoment och förseningar. Detta var något vi fick erfar under två av intervjuerna, vilket

kan resulterat i att viktig information gick miste, men som vi försökte korrigera genom kontrollfrågor. Trots dessa nackdelar använde vi ändå detta format då vi ville att så många som möjligt av intervjupersonerna skulle kunna delta i undersökningen. Vi upplevde att intervjupersonerna såg digitala möten som smidiga och tidseffektiva.

Resultatredovisning

I detta avsnitt kommer resultatet att redovisas från våra tio intervjuer. Dessa har vi valt att dela upp i tre rubriker som är kopplade till studiens syfte och frågeställningar. Vi har valt dessa rubriker då detta var kategorier vi använde i analysen av transkriberingarna. Kategorin positiv och negativ upplevelse samt praktisk påverkan har vi valt att sammanställa under en rubrik då dessa gick in i varandra vid analysering av materialet.

Digitala verktyg & AI

I intervjuerna framkommer det att alla intervjupersoner använder sig av digitala verktyg i rekryteringsprocessen, dock i varierande grad. De digitala verktyg som nämns är digitala tester, digital referenstagning, digitala HR-plattformar, intervjuer online och AI-verktyg. Intervjupersoner som använde sig mest av digitala verktyg använde sig av alla dessa fem digitala verktyg medan de som använde minst antal digitala verktyg använde sig av två; digitala tester och referenstagning.

Alla tio intervjupersoner använder sig av digitala tester i rekryteringsprocessen för att få ökad förståelse av kandidaten. Däremot varierade det i vilken utsträckning dessa används beroende på vilken position som skall tillsättas. Typer av tester kunde även variera men många använde personlighetstester som ett steg i bedömningen av kandidater. En kandidat lyfte att digitala tester används mycket i tjänster med ledarskap medan det för tjänster utan ledande position används mindre vilket syns i citatet nedan:

“Vi har ju stora målgrupper, till exempel undersköterskor, sjuksköterskor och läkare. Processerna där måste se helt olika ut beroende på vad vi har för kandidater. Undersköterskor så är det till exempel många med utländsk bakgrund och kanske vi inte ska ha ett personligt brev eller kräva mycket så men då kanske man ska filma sig själv istället, att vi ska ha enkla urvalsfrågor och kanske någonting man ska skriva någon liten text. Medans när vi har mer kanske läkarepositioner, att man jobbar med med tester utöver att de ska ha sin läkarlegitimation för då kanske de ska ta större ledarskapsrollen.” - IP10, HR-strateg, privat vårdbolag

När det gäller digital referenstagning var detta ett verktyg många använde. Nio av tio intervjupersoner använder digital referenstagning i sin rekryteringsprocess och många beskrev detta som ett sätt att spara tid. Utöver detta nämner många att digital referenstagning skapar möjlighet att få konkret information av referenserna så att egna tankar och åsikter utesluts. Såhär beskriver en av respondenterna refapp, ett verktyg för digital referenstagning:

“men vi har använt refapp en hel del ute hos kunder [...] Och så sen så är det några frågetecken och så där, ee, så får man ringa upp dom här referenterna efteråt. Men det sparar man en hel del tid på” - IP2, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Vidare kan det konstateras att sju av tio använder sig av digitala HR-plattformar där ansökningar och information om kandidater samlas. Detta för att undvika administrativt arbete samt möjliggöra för att jämföra och bedöma kandidater enklare. Utöver detta lyfte en del av intervjupersonerna att information från digital referenstagning smidigt överfördes till kandidatens information i HR-plattformar. Olika plattformar används och värt att nämna är att dessa plattformar inte alltid var enbart för rekrytering utan som en helhetslösning. Detta innebär att information om kandidater som sökt samlas och att det i systemet övergår till anställning och sedan avslutad anställning.

Många av HR-praktikerna använde sig dessutom av intervjuer online genom olika tjänster såsom Skype, Microsoft Teams och Google Meet. Anledningen var varierande men en gemensam parameter var att använda det vid en första intervju för att spara tid för både intervjupersonen och kandidaten. Vidare lyfte vissa av intervjupersonerna att det var praktiskt vid intervjuer som är placerade i andra städer då de sparar både tid och pengar på resa. Nedan belyses dessa fördelar för både rekryterare och kandidater:

“... det blir så mycket lättare att administrera och få med folk från olika kontor och, ee, få med kandidaten [...] om man ska ta sig till exempel om man är i Stockholm ska man ta sig en timme för att gå på en intervju och sen en timme tillbaka den tiden, det blev mycket mer roddande kring att få ihop dom där intervju slottarna” - IP3, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Värt att notera var att covid-19 gjorde så att många intervjuer krävde digital närvaro och att vissa HR-praktiker därefter insåg smidigheten och fortsatt använda sig av intervjuer online. Denna påtvingade förändring beskrivs följande på följande sätt:

"Vi hade ju nästan alla steg på plats, nu kör vi alla steg digitalt. Så det är en stor förändring så klart. (skratt) Senaste två åren, eller egentligen det var vid pandemin 2020, alltså våren 2020 så gick vi över till helt digitala processer och har fortsatt med det." - IP3, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Slutligen kan det konstateras att användningen av AI-verktyg inte var stor. Hälften av intervjupersonerna har testat eller använder viss form av AI-verktyg i sitt arbete kring rekrytering. Av dessa fem var det några som använde AI som chattfunktion för att få svar om tjänsten som söktes medan någon höll på att utveckla AI-intervjuer. Viktigt att poängtera är att några av intervjupersonerna nämnde att det finns AI integrerat i deras HR-system vid rekrytering. Detta tyder på att HR-praktikerna till viss del eventuellt jobbar med AI vilket syns i citatet nedan:

"Jag tror att det ligger något där i teamtailor för den föreslår ibland; den här är en bra kandidat och då är det ju ofta det liksom" - IP7, HR-konsult, eget företag

Trots att det inte är så många av respondenterna som använder sig av AI beskriver en intervjuperson att hen märker stor skillnad den senaste tiden och att det spås dyka upp mer i framtiden. Detta syns i citatet nedan:

"Som sagt, jag har ju märkt en stor skillnad nu bara på sista tiden i form av mycket, ja men som jag sa AI verktyg som har dykt upp och det kommer vi säkert bara, det kommer nog pratas mycket tror jag framåt här också" - IP3, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Positiv & negativ upplevelse samt praktisk påverkan av digitalisering

Flera av de intervjuade nämner den ökade digitaliseringen av HR generellt och rekrytering specifikt som mestadels positiva. Alla intervjupersoner lyfter även att de digitala lösningarna som de använder resulterar i att mycket tid sparas samt att rekryteringsprocessen går snabbare. Fler intervjuer kan genomföras, kandidater får snabbare återkoppling och tjänster tillsätts snabbare. Nedan syns två citat som belyser detta ämne:

"Jag tycker det, det har nog blivit bättre det mesta just att det, man använder tekniken till att göra mycket saker istället för att man ska göra det manuellt och då blir ju också processen lite snabbare, kandidaterna får återkoppling mycket snabbare. Man kan också göra mer automatisk återkoppling till kandidaterna" - IP6, HR-chef, kommun

Som nämnts ovan är den överlägset vanligaste upplevelsen att administrationen underlättas samt att uppgifter som mejlutskick, påminnelser till kandidater och referenstagning sköts automatiskt. Vissa nämner att detta möjliggör att HR-praktikerna istället kan arbeta mer kvalitativt. I citatet nedan lyfter intervjupersonen att rekryteringsprocessen blivit enklare och mer kvalitativ genom digitala verktyg:

“Att använda oss av det här rekryteringsverktyget med liksom den metodiken och och strukturer som kommer med det så tycker jag [...] ändå att hela processen har blivit mer kvalitativ utifrån att det faktiskt blir lättare att rekrytera utifrån kompetens och och kravprofilen ska jag säga. Det finns liksom det understödjer hela processen på något sätt, [...] att det har förenklats och skapa bättre kvalitet så att säga. Och sen har ju förenklats du vet administrativt med hanteringen naturligtvis av allt från urvalet och alla ansökningar till till till så att säga till att avsluta processen också” - IP4, Enhetschef på HR-avdelning, kommun

Flera av de intervjuade nämner knappt några negativa aspekter av digitaliseringen utan såg det uteslutande som bra förändringar. Den ökade digitaliseringen och integreringen av olika system leder enligt en respondent till att flertalet uppgifter kan skötas via endast ett digitalt verktyg eller system:

“Man hade många olika flikar och inlogg och [...] det fanns inte den här överblicken som man kanske har nu, så det har ju ändå, det här med integration, alltså systemintegrationer har ju blivit mycket bättre.” - IP3, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Några nämner att de upplever att det är tråkigt när det personliga mötet mer och mer försvinner i arbetet. Detta i och med att intervjuer sker på distans samt att möjligheten till umgänge med kollegor minskat, vilket enligt flera respondenter leder till svagare företagskultur. Nedan syns ett citat som visar på den mer negativa effekten av digitalisering i arbetet:

“Sen kanske man också att tappat lite på det i form av att när folk kommer till kontoret så [...] du får träffa flera kollegor, du får lite av en uppfattning av liksom kultur och hur det är och hur det ser ut och liksom. [...] Så det är lite synd.” - IP3, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Även om de flesta tekniska verktygen upplevdes positivt fanns även kritik hos vissa intervjupersoner. Nedan i citatet visas en negativ inställning till digitala tester:

“Vi hade innan liksom ett ganska omfattande personlighetstest, inte jättenöjda med det personlighetstestet känns överlag kanske lite, Ja men godtyckligt på något sätt” - IP3, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Trots att majoriteten ser de digitala verktygen som positiva i sitt arbete med rekrytering stack en intervjuperson ut genom att belysa åsikten som att hen inte vill att utvecklingen ska gå för långt. Detta syns i citatet nedan:

“Jag tror inte [...] att det har blivit sämre, men jag kanske har viss typ av såhär, jag vill inte att det ska gå för långt i den utvecklingen.” - IP3, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Flera påpekade också riskerna med att hoppa på de trender som finns inom rekrytering och digitalisering där vissa digitala system för arbetstester exempelvis inte levt upp till förväntningarna. Intervjupersonerna lyfter därför upp vikten att vara kritisk och värdera varför organisationen ska använda ett visst digitalt verktyg vilket syns i citatet nedan:

“Man ska ju inte glömma bort och vara lite kritisk också för att ibland så märker jag att saker och ting bara trender för trenden, alltså det bara går trender i saker och ting. Och så hoppar man på det [...] Varför ska vi ta oss an det här verktyget liksom? Vad skapade oss för mervärde och gör det verkligen det liksom?” - IP1, Rekryterare, kommun

Vidare påpekade flera intervjupersoner att de visserligen tyckte de automatiska referenstagningssystemen fungerade bra men att de kan missa nyanser i svaren samt att de inte är lämplig för chefsrekryteringar. Utöver detta lyfte vissa upp inlärningsperioder av nya digitala verktyg som krävande vilket syns i citatet nedan, men att det har skapat ett värde till HR-arbetet:

“Det är alltid så att man implementera system, man tror att det ska gå så himla smidigt men typ första året så tyckte jag nog bara att det var sämre för att jag inte riktigt förstod det. Det kändes som att det vart massa extrajobb och så vidare. Men jag tror att nu kan man ändå se värdet av det.” IP2, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Några av de intervjuade påpekade också oron för säkerheten kring att digitala system hackas och känslig information delas.

“Men men med GDPR och med också förståelse för att man måste ju kunna ha backups och kunna backa liksom tillbaka [...]det finns en risk att bli hackad liksom

[...] sluta tekniken och fungera då då, jag har ingen aning om om vi vet vad vi ska göra då. Kan vi liksom, kan vi klara oss så?” - IP7, HR-konsult, eget företag

De olika avdelningarnas syn på digitala systems nytta i relation till säkerhet tas också upp i vissa intervjuer. Nedan syns ett sådant exempel:

“Jag har ju märkt själv så när jag har gjort upphandlingar, att de verktygen vi från HR behöver, det kan de säga stopp på IT för de tycker inte att det är säkert ur ett IT-perspektiv.” - IP8, HR-konsult, myndighet

Egen utveckling av yrkesroll

Erfarenheten hos HR-praktikerna var varierande där den som arbetat kortast tid inom HR arbetat i fem år medan den med längst erfarenhet arbetat i 29 år. Vidare kom även HR-praktikerna från olika utbildningsbakgrunder där majoriteten studerat personalvetenskap, HR eller rekrytering medan några studerat annan utbildning eller kommit in på HR under sin arbetserfarenhet.

Flera av kandidaterna nämner att nya digitala verktyg och AI-tjänster kan bidra till en mindre fördomsfull och effektivare rekrytering. Yrkesrollen blir, som beskrivs nedan, mer fokuserad på kandidaten och dennes goda upplevelse av organisationen och tjänsten.

“Så mycket skulle man kunna digitalisera och göra med AI så man slipper magkänslan bias. Och att man då kanske i vissa delar har den mänskliga kontakten bara för å, å egentligen sälja in tjänsten till kandidaten vilket ju är mycket handlar om idag. Ee så att man kan fokusera mer på den biten där kandidatkontakten, berätta om företaget, berätta varför det är bra att jobba här” - IP6, HR-chef, kommun

Flera intervjupersoner lyfter att arbetet kring digitala verktyg, och framförallt referenstagning, blir mer fördomsfri då frågorna som ställs är samma för alla kandidater. Detta syns i citaten nedan:

“...referenstagning; superbra. Den blir väldigt fördomsfri för det är ju samma frågor [...], det läggs liksom inte några värderingar i det överhuvudtaget då.” - IP9, HR-konsult rekrytering, bygg- & anläggningsbolag

Vidare var det några av intervjupersonerna som lyfte att digital referenstagning förbättrar validiteten samt att det blir enklare att jämföra kandidater. Detta syns i citatet nedan:

“så att vi liksom digitaliserade den biten och inte bara så att man slipper utan jag tycker det blir mycket, alltså validiteten jag märker att den ökar för att man kan ju liksom följa, jämföra kandidaterna på ett mycket enklare sätt.” - IP5, Rekryterare, transportbolag

Det nämns även att många kompetenser i dagsläget saknas bland de arbetsökande samt att rekryteraren och HR-personens roll mer kommer att handla om att hitta rätt sorts person. Insatser kommer därmed att behövas för att utveckla kompetenserna i de lämpliga kandidaterna vilket nämns nedan:

“Det kommer inte vara det här fokuset på att sitta i en massa intervjuer, utan det kommer nog vara mycket mer fokus på kandidaterna och kandidatupplevelse. För samtidigt så har vi ju kompetensutmaningen också, att vi har ju inte folk som räcker till många av de här tjänsterna vi vill. Och då måste vi hitta potential istället eller locka dem som har utbildningen. Då måste vi vara jätkligt duktiga på det tror jag och verkligen locka med bra arbetsgivarvarumärke och såna sak.” - IP6, HR-chef, kommun

En av de intervjuade belyser också skiftet i vad HR-personer har för titlar och hur detta avspeglar vilket roll den har i organisationen.

"Istället för att heta HR heter man people and culture och man jobbade mycket mer fokuserat med kultur alltså fokus, fokus på kulturen och employer branding och så dom delarna har ju fått ta mycket mer plats upplever jag i en traditionell HR roll faktiskt." IP1, Rekryterare, kommun

I och med den ökade mängden data pekar flera respondenter på just den förändringen av jobbet och att de gillar att rollen får en mer vetenskaplig grund och tyngd.

“Ja, jag gillar att det är akademiskt jobb, jag tycker det ska finnas en evidens. Jag gillar att man har pluggat på personalvetare” - IP7, HR-konsult, eget företag

Flera kandidater nämnde också att rollen alltmer handlar om att se till den data som finns tillgänglig om exempelvis kandidatupplevelsen och lyckade rekryteringar. Dessa kommer behöva analyseras och tolkas av HR-personer för att skapa bättre processer. Vikten av att få in sådana moment i personalvetarutbildningen beskrivs nedan:

“Det som jag kanske upplever saknas hos de kollegor som vi har och den vi blir ett fint komplement, det är just den här systemtekniska dataanalysförmågan, den typen

av insikter. Tekniska kunskapen. Medans ni då eller ni som de som läser beteendevetare; ni har ju med i den här psykologiska, arbetsrättslig alltså, man kommer man kompletterar varandra. Jo, men jag tror att för att, för att man som beteendevetare ska hänga med, så tror jag att man också behöver digitalisera den utbildningen och skapa kunskap kring den utbild, alltså inom den utbildningen för att möta kraven för digitalisering” - IP10, HR-strateg, privat vårdbolag

Vidare är det många av intervjupersonerna som lyfter HR's roll som mer och mer strategiskt samt att denna utveckling spås fortsätta in i framtiden. Följande citat lyfter de strategiska arbetet kring kompetensförsörjning och vikten av HR's närvaro i högre hierarkiska nivåer:

“Jag tror att man på vissa läge kommer att få jobba mer strategiskt också. Jag saknar ju, jag har ju själv gått utbildning inom strategisk HR och hävdar att man måste lyfta rekrytering och kompetensförsörjningsfrågan högst upp i ledningen i företaget. Så jag tror att det kommer, och där det inte blir en ledningsfråga där kommer det bli en ledningsfråga, för det kommer att fattas kompetens.” - IP8, Rekryteringskonsult, myndighet

Utöver detta lyfter flera intervjupersoner vikten av att vara anpassningsbar som HR i sin omgivning vilket syns i citatet nedan:

“Man måste ju hänga med i den digitaliseringen och det är ju viktigt att man är vid vilken roll man än tar sig an vare sig det gäller chefskap eller HR, att vara öppen och anpassningsbar för för framtiden och nya sätt att jobba på det tror jag är det viktigaste.” IP1, Rekryterare, kommun

Slutligen är det många av intervjupersonerna som nämner att HR's roll förändrats mot en mer säljande roll där det är av stor vikt att sälja in tjänsten och företaget. Vissa spekulerar även om att denna utveckling av yrket kommer fortsätta framöver vilket syns i citatet nedan:

“... den närmar sig mer marketing recruitment [...] går mer hand i hand med sälj än vad den gjorde till att börja. [...] det rör sig närmare marknadsavdelningen egentligen. Det är väl den största förändringen, för det handlar mycket om såhär employee branding och på något sätt du paketerar ett helt bolag [...] Allting om vad employee branding handlar om och det ligger också väldigt nära marknad och då är det mer införs säljande roll, egentligen mer än vad det kanske ligger nära det legala som HR...” - IP3, Rekryteringskonsult, tech-bolag

Sammanfattningsvis visar resultatet att de intervjuade HR-praktikerna upplever den ökade digitaliseringen som mestadels positiv men att några nackdelar togs upp såsom användarvänlighet och höga kostnader. De digitala verktygen bidrar till att den administrativa bördan i arbetet minskar och att fokus istället blir att öka kvaliteten i rekryteringsprocessen, med avseende på exempelvis kandidatupplevelse och att rekryteringen är kompetensbaserad. Utvecklingen i den egna yrkesrollen och yrkesidentiteten var deltagarna bekväma med och positiva till.

Diskussion och slutsatser

Under detta avsnitt kommer en diskussion kring resultatet redovisas under rubrikerna som är detsamma som frågeställningarna. I dessa rubriker kommer diskussionen kopplas samman med teorierna och den tidigare forskningen. Avsnittet avslutas till sist med en sammanfattande slutsats och förslag på fortsatt forskning i framtiden.

Hur upplever, använder och påverkas HR-praktiker av digitala verktyg i rekryteringsprocessen?

Respondenterna i våra intervjuer menade att HR-praktikern får mindre administrativt arbete på grund av att digitala verktyg tar över. McLaren (2018) styrker även detta som pekar på hur användandet av AI-verktyg avsevärt minskade tiden som krävdes för exempelvis CV-granskning. Detta leder till ett större fokus på att jobba kvalitativt och strategiskt, enligt våra respondenter, vilket även styrks i Gilch och Siewekes (2021) studie om digital rekrytering. Här lyfte respondenterna vikten av en kompetensbaserad rekrytering, vilket även Lindelöw (2016) belyser i hennes resonemang kring att arbeta långsiktigt och strategiskt i rekryteringsprocessen. Respondenterna menar att de digitala verktygen gör att rekryteringen blir mer kompetensbaserad, i och med att den standardiseras och förtydligas. Viktigt att notera är att detta är tankar från intervjupersonerna och som vi ej hittat stöd för i vår litteraturgenomgång.

Flera intervjupersoner sa även att arbetet med rekryteringen blir mer kvalitativt samt att olika sorters bias eller fördomar som rekryteraren har kan motverkas genom att digitala verktyg sköter arbetsmoment. Detta poängterar även Black och van Esch (2020) som beskriver att välutformade digitala verktyg och AI kan leda till mer objektiva bedömningar. Weinstein (2012) lyfter dock vikten av att kontrollera exempelvis AI-verktyg så att inte omedvetna biases fortlever och förstärks. En respondent nämnde även detta samt pekade på att verktygen är utvecklade av människor och människor har fördomar, vilket kommer påverka hur verktygen fungerar.

Några av deltagarna nämnde att vissa system kan vara dyra och inte särskilt användarvänliga. Detta styrks vidare av Black och van Esch (2020) som påpekade att digitala system och särskilt de baserade på AI kan vara väldigt kostsamma, vilket gör dem särskilt

otillgängliga för små företag eller organisationer. Samtidigt påpekar Köchling m.fl. (2022) att AI-system i rekryteringsprocessen kan spara både tid och pengar för organisationen genom att de jobbar effektivare än människor. En annan nackdel som lyfts är den inlärningsperiod som krävs för att kunna använda systemen effektivt. Genom dessa inlärningsperioder som krävdes för att lära sig de digitala system hade motstånd till förändringar kunna uppstå. Här påpekas det av flera att corona-pandemin bidrog till en ökad förändrings- och digitaliseringstakt. Som nämns av Nadim och Singh (2018) är det viktigt att organisationen är en sociokulturell organisation, där organisationens olika delar känner sig hörda och att ledare stöttar upp i svåra omställningar. Vidare benämner också några av de intervjuade säkerhetsaspekterna kring digitala verktyg, att verktygen ibland kanske är bra för HR-praktiker men inte i en it-säkerhetsaspekt. Detta styrks även av Werlinger m.fl. (2009) där de påpekar utmaningar som uppstår när flera intressenter påverkar vilka system som köps in eller används.

Den minskade andelen personliga möten, fysiska och digitala nämndes också som en negativ aspekt av digitalisering. Det påpekades även att detta kan påverka sammanhållningen inom företaget och den organisationskultur som finns där. Återigen är detta något som en organisation kan behöva adressera för att HR-praktikerna ska kännas sig som en del i en demokratisk och sociokulturell organisation (Nadim & Sing, 2018). En organisation där medarbetare känner sig bekväma med att lyfta negativa och positiva aspekter i arbetet så att organisationen kan lära av dem (Fenton, 2002). Dock sades det även av flera respondenter att den tid som sparas genom digitala verktyg kan användas till att skapa goda personliga kontakter med kandidater och kollegor, vilket leder till en bättre organisationskultur samt kandidatupplevelse. Respondenterna nämner även att kandidaterna sparar in tid på digitala intervjuer och att detta uppskattas av kandidaterna, då planering och utförande av fysiska intervjuer upplevs som mer komplicerade än digitala intervjuer.

Som nämnts ovan var i princip alla respondenter positiva till den ökade digitaliseringen av olika arbetsmoment. Dessa förändringar ledde till att respondenterna hade mer tid för att jobba kvalitativt, vilket de verkade uppskatta. Den förändring som respondenterna har gått igenom verkar, enligt de själva, inte orsakat några större motstånd. Nadim och Singh (2018) benämner att motstånd ofta uppkommer då medarbetarna inte ser möjligheter eller fördelar med en förändring. Som visats i vårt resultat pekar alla respondenter på de stora fördelarna som dessa förändringar innebär.

Respondenterna visade även på att de tror att arbetet framöver mer kommer att närma sig marknadsföring och sälj genom att rekryteraren behöver göra reklam för eller sälja in organisationen/tjänsten. Detta skriver Boglind m.fl. (2021) är kopplat till framtidens HR där kunskap och arbetssätt från andra avdelningar i organisationen, exempelvis marknads- och säljavdelning, kan tas i HR-arbetet. Enligt Sang och Ye (2015) kan även analys av big data från exempelvis rekryteringsprocesser kunnat användas för att bättre förstå vad kandidater uppskattar i en rekryteringsprocess.

Sammanfattningsvis kan sägas att de intervjuade personerna såg framförallt positivt på den ökade digitaliseringen. Flera av de negativa aspekterna som lyfts var övergående och hade vänts till att inte längre vara en nackdel, ibland till och med blivit något positivt. Som tidigare nämnts blir arbetet mer kvalitativt och strategiskt vilket också lämnade mer utrymme till den personliga kontakten.

Vad händer med HR-praktikers yrkesidentitet när arbetsmoment förändras inom rekrytering?

När intervjupersonerna berättade om sig själva, sin organisation och hur de arbetar, gör individerna det oftast i ett vi-språk. Social Identity Theory innebär, som nämnt tidigare, att individen kategoriserar sig själva och andra i sin omgivning i sociala kategorier för att skapa tillhörighet (Ashforth & Mael, 1989). Många av intervjupersonerna använde ord som “vi har”, “vi får” och “vi arbetar” snarare än ett jag-språk när de exempelvis pratar om sitt arbete och ska beskriva rekryteringsprocesser. Detta tolkade vi som att individerna känner en stark tillhörighet till organisationen som grupp och medlem i organisationen. Det som gör att detta stack ut i analyseringen av transkriberingen är att svaren om erfarenheter innan intervjupersonerna påbörjade sin tjänst på organisationen ges i ett jag-språk. Detta visar på en distinkt skillnad från att vara i gruppen och utanför gruppen.

Vidare var det vissa av intervjupersonerna som hade gått HR-utbildning på högskola/universitet eller dylikt medan vissa hade gått andra utbildningar eller påbörjat sin HR-karriär på annat håll. Många av de intervjupersoner som studerat HR använde också ett vi-språk när samtalet fördes mot HR och rekrytering i stort medan andra, som gått en annan väg, använde HR som ord vid beskrivning av framtiden. Det kan därmed tolkas som att intervjupersonerna som gått en utbildning inriktat mot yrket har starkare tillhörighet till yrkesgruppen HR än de som inte gjort detta. Ashforth och Mael (1989) beskriver att en viktig faktor i Social Identity

Theory är att individer kategoriserar sig själva och andra i olika sociala kategorier, att dessa kategorier kan se olika ut beroende på individens bakgrund samt att jämförelser görs mellan olika kategorier. I en av intervjuerna stärktes denna kategorisering tydligt då intervjupersonen beskriver sig själv och sin utbildning/yrkesbakgrund för att sedan jämföras med kollegor som har HR som utbildningsbakgrund. Konsekvenser för detta kan bli stereotyper av individer och att denna kategorisering skapar utanförskap mellan individ och grupp (Ashforth & Mael, 1989). Intervjupersonerna, med annan utbildning/yrkeserfarenhet än HR, antydde i sina beskrivningar av yrket som att de inte är medlemmar i lika stor utsträckning som de med HR-utbildning eller liknande. Dock finner vi inga svar i vår studie som skulle antyda att ett utanförskap existerar hos intervjupersonerna.

Genom digitala verktyg sker en förändring i HR-praktikernas arbete där intervjupersonerna beskriver att arbetet blir mer analytiskt, mindre administrativt och mer kvalitativt. Vi kan se i resultatet att arbetsmoment i rekryteringsprocessen har förflyttats till digitala verktyg vilket skapat mer tid och en förflyttning i arbetsuppgifter. Andersson (2012) beskriver Identity work som att tolkning, återskapning och förändring sker i individens identitet kopplat till det arbete som utförs och de förväntningar som finns i yrket. Förväntningarna kan exempelvis vara från chefer, andra HR-praktiker och IT-leverantörer som utvecklar digitala verktyg. Vissa respondenter beskriver att den digitala förändringen är relativt ny i yrket och att mycket hänt under de senaste fem åren samt att de aktivt följer fortsatt utveckling av nya verktyg. Detta antyder att HR-praktikers yrkesidentitet har förändrats och kommer fortsätta förändras i takt med digitaliseringens utveckling av yrket. Andersson (2012) skriver om att individens identitet kan förändras om förväntningarna i yrkesrollen även förändras. Detta kan kopplas samman med intervjupersonernas svar om att mycket kommer förändras framöver samt att HR behöver vara flexibla och anpassningsbara för framtidens utveckling.

Utöver förändringen mot mer kvalitativt och analytiskt arbete lyfter många av HR-praktikerna att yrket förflyttats mer mot en säljande roll än vad den gjort innan. Detta kan dels kopplas till Gilch och Sieweke (2021) artikel där de skriver om att rekryterare integreras mer med säljavdelningen, men även med Andersson (2012) som lyfter att identiteten förändras när arbetet förändras. Intervjupersonerna beskriver att employee branding och att sälja organisationen som en attraktiv arbetsplats är en viktig del av rekryteringsprocessen samt HR-praktikernas arbete. Här lyfter en av intervjupersonerna att vi inte ska vara förvånade om HR kommer finnas representerade i marknadsavdelningen som en viktig funktion för att koppla

samman marknadsföring och HR på ett högre plan. Denna förändring mot sälj samt HRs egna spaning om framtidens HR-arbete kan även kopplas samman med Boglind m.fl. (2021) där han lyfter att HR kommer låna idéer och metoder från andra avdelningar i organisationen för egen utveckling.

HR som yrke karaktäriseras som chefsstöd av både litteratur men också av intervjupersonerna. Identity regulation, enligt Andersson (2012), är starkt kopplat till förväntningarna som finns inom ett visst yrke och fokuserar på att individen går in i en viss roll för att passa in i den sociala situation yrket ställer på en. Denna förväntning är i detta fall rollen som chefsstöd och stödjande funktion för medarbetare samt kandidater vilket är något intervjupersonerna lyfter. I vår studie ser vi inte att denna förväntan har minskat utan snarare förstärkts genom att digitala verktyg frigjort administrativ tid för HR-praktikerna. Förväntan som stödjande funktion kan exempelvis komma från chefer, medarbetare och andra HR-praktiker. Detta kan kopplas samman med Boglind m.fl. (2021) där han dels lyfter att HR kommer fortsätta att vara en stödjande och hjälpande funktion i organisationen, dels att HR kommer att implementera mer digitala verktyg i sitt arbete. Intervjupersonerna beskriver att de istället för administrativ tid kan lägga mer tid till stödjande av chefer och skapa mer kontakt med kandidater vilket resulterar i mer kvalitativt arbete vilket styrks av Boglind et al (2021).

Slutligen är det värt att poängtera att vissa av intervjupersonerna nämner titeln HR-techs som ny HR-titel. Detta är en ny roll, med nya ansvar, som börjar komma in på arbetsmarknaden och som de spås bli ett faktum i framtiden. Detta kan resultera i att nya förväntningar och nya roller kommer att skapas i digitaliseringens fortsatta utveckling inom yrket vilket kan påverka yrkesidentiteten hos framtida HR-praktiker. Viktigt att poängtera är att detta är en framtidsspaning men däremot värt att nämna då yrkesidentiteten enligt Andersson (2012) är föränderlig med den sociala miljön.

Sammanfattade slutsatser

För att sammanfatta denna diskussion kommer vi nu att referera tillbaka till syftet och frågeställningarna som nämns tidigare. Syftet var att undersöka hur HR-praktiker upplevt digitaliseringens påverkan i arbetet med en inriktning på rekryteringsprocessen och yrkesidentitet. Första frågeställningen var hur HR-praktiker upplever och använder digitala verktyg i rekryteringsprocessen medan den andra frågeställningen var hur de olika verktygen påverkat yrkesrollen. Generellt kan det sägas att intervjupersonerna ser positivt på den ökade digitaliseringen av arbetsmoment. Rent praktiskt har flera moment såsom referenstagning,

arbetsprover och intervjuer digitaliserats och automatiserats i respondenternas arbete. Detta upplevde respondenterna resulterade i mindre administration och mer kvalitativt arbete. Intervjupersonerna nämnde exempelvis att det kvalitativa arbetet kan ge förbättrade kandidatupplevelser samt närmre kontakt med kollegor och chefer. Sista frågeställningen var vad som händer med HR-praktikers yrkesidentitet när arbetsmoment förändras inom rekryteringen. Det kan sammanfattningsvis konstateras att HR-praktikerna hade en stark tillhörighet till den organisationen och till yrkesgruppen de verkar i. Det kan även konstateras att yrkesidentiteten hos HR-praktikerna har förändrats i takt med att digitala verktyg tillkommit i rekryteringsprocessen. HR's arbete har förflyttats från en mindre administrativ funktion till en mer kvalitativ och analytisk funktion samt att de sociala och stödjande förväntningar som redan finns har förstärkts. Detta är ett resultat av att digitala verktyg tagit över administrativa uppgifter och därmed frigjort tid för HR-praktikerna. Utöver detta har HR förflyttats mot mer en mer säljande karaktär genom employee branding och att nya HR-titlar spås komma i takt med digitaliseringens utveckling.

Studiens bidrag & framtida forskning

Denna studie bidrar till förståelsen för hur rekrytering och den som jobbar med rekrytering påverkas av digitala verktyg. Vår studie skulle även kunna användas för att bygga vidare kring kunskapen om hur digitaliseringen påverkar även andra yrkesgrupper och deras roller. Vi ser dock behovet av mer forskning på området och exempelvis intressanta jämförelser mellan hur digitaliseringen hanteras i offentlig respektive privat sektor. Det hade även varit relevant med mer och fördjupad forskning kring digitalisering och dess påverkan på individers identitet. Utöver detta skulle även en kvantitativ studie inom området resultera i ökad förståelse kring digitalisering och HR på ett mer generellt plan.

Referenslista

- Ackoff, R. and Gharajedaghi, J. (1996), "A reflection on systems and their models", *Systems Research*, 13(1), 13-26.
- Aftonbladet. (2023, 13 februari). *Första fuskaren fast för Chat GPT*.
<https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/EQzLwl/forsta-fuskaren-fast-for-chat-gpt>
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5). <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1111/1467-6486.00305>
- Andersson, T. (2012). Normative identity processes in managers' personal development training. *Personnel Review*, 41(5), 572-589.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483481211249111/full/pdf?title=normative-identity-processes-in-managers-personal-development-training>
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020) *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. Studentlitteratur
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Black, J., & Van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215-226.
- Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2021). *HR-transformation på svenska : Om organisering av HR-arbete*. Studentlitteratur.
- Brown, A.D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19, 296–317. <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1111/ijmr.12152>
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.
- Europaparlamentet. (u.å) *Vad är "big data"? Definition, fördelar och utmaningar*. Hämtad 2023-04-05

<https://www.europarl.europa.eu/news/sv/headlines/society/20210211STO97614/vad-ar-big-data-definition-fordelar-och-utmaningar>

Fenton, T.L. (2002). *The Democratic Company. Four Organizations Transforming Our Workplace and Our World, World Dynamics*. https://bazaarmodel.net/ftp/Project-C/Bazaarmodel/Materiaal/zelforganisatie-Self-organizing/Democratic_Company.pdf

Fleming, P. (2019). Robots and Organization Studies: Why Robots Might Not Want to Steal Your Job. *Organization Studies*, 40(1), 23-37.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840618765568>

Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 53–82. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>

Judge, T. A., Cable, D. M., & Higgins, C. A. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10(4), 383-406.

Krys, S., & Konradt, U. (2022). Losing and Regaining Organizational Attractiveness During the Recruitment Process: A Multiple-Segment Factorial Vignette Study. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 38(1), 43-58.

Kungliga Tekniska Högskolan. (2022, 25 oktober). *Kompetensbaserad rekrytering- KBR*. <https://intra.kth.se/administration/rekrytering/kompetensbaserad-rek/kompetensbaserad-rekrytering-kbr-1.978108>

Köchling, A., Wehner, M.C. & Warkocz, J. (2022) Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. *Rev Manag Sci*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00514-4>

Langbert, M., & Friedman, H. (2002). Continuous improvement in the history of human resource management. *Management Decision*, 40(8), 782-787.

Leong, C. (2018). Technology & recruiting 101: how it works and where it's going. *Strategic HR Review*, 17(1), 50-52. <https://www-emerald->

com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/SHR-12-2017-0083/full/pdf?title=technology-amp-recruiting-101-how-it-works-and-where-its-going

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi* (2 uppl.). Natur & Kultur

Linköpings Universitet (2023, 17 mars) "Ett litet steg för forskningen men ett stort steg för nyttan" <https://liu.se/nyhet/ett-litet-steg-for-forskningen-men-ett-stort-steg-for-nyttan>

Luleå tekniska universitet (2023, 13 Januari) *Nyttja ChatGPT för lärande och forskning* <https://www.ltu.se/research/subjects/Distribuerade-datorsystem/Nyheter-och-aktuellt/Nyttja-ChatGPT-for-larande-och-forskning-1.226281>

McLaren, S. (2018, 24 Maj). How Hilton, Google, and more have dramatically reduced time to hire. *LinkedIn Talent Blog*. <https://business.linkedin.com/talentsolutions/blog/recruiting-strategy/2018/how-4-companiesreduced-time-to-hire>

Min, Ji-A. (2017). Enhancing recruitment through AI. *Canadian HR Reporter*, 30(6), s. 14. <https://www.hrreporter.com/focus-areas/hr-technology/enhancing-recruitment-through-ai/299160>

Nadim, A., & Singh, P. (2019). Leading change for success: Embracing resistance. *European Business Review*, 31(4), 512-523.

Pritchard, K. & Fear, W.J. (2015). Credibility lost: attempting to reclaim an expert identity in an HR professional context. *Human Resource Management Journal*, 25 (3) s. 348-363.

Pritchard, K. & Symon, G. (2011). Identity on the line: constructing professional identity in a HR call centre. Sage publishing, 25(3) s. 434–450.

Sacco, J. M., Scheu, C. R., Ryan, A. M., & Schmitt, N. (2003). An investigation of race and sex similarity effects in interviews: A multilevel approach to relational demography. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 852-865.

Sang & Ye (2015), Human Resource Management in the Era of Big Data *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 41-45 <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2015.31006>

Senior, B. (2002), *Organizational Change*, Financial Times Prentice Hall.

Sharma, A. (2018, 16 Augusti). *How AI reinvented hiring practice at L'Ore'al*. *People Matters*. <https://www.peoplesmatter.in/article/techhr-2018/how-the-worldslargest-cosmetic-company-transformed-its-hiring-practicewith-ai-19006>

Stiftelsen för Strategisk Forskning. (2014). *Vartannat jobb automatiseras inom 20 år - utmaningar för Sverige*. <https://strategiska.se/app/uploads/folder.pdf>

Svenska Akademiens ordlista (2015, ?). *Bias*. <https://svenska.se/saol/?sok=bias>

Sveriges kommuner & landsting. (2018). *Automatisering av arbete - Möjligheter och utmaningar för kommuner landsting och regioner*.

<https://skr.se/download/18.5627773817e39e979ef38d99/1642168328686/5408.pdf>

Techtarget. (u.å). *What is data mining?* Hämtad 2023-05-02 från

<https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/data-mining>

Techtarget (2023, 25 April) *How do big data and AI work together?*

<https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/tip/How-do-big-data-and-AI-work-together>

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt* (1 uppl.). Liber.

Vetenskapsrådet (2017) *God forskningssed*. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Weinstein, D. (2012). The psychology of behaviorally-focused résumés on applicant selection: Are your hiring managers really hiring the 'right' people for the 'right' jobs? *Business Horizons*, 55(1), 53-63.

Werlinger, R., Hawkey, K., & Beznosov, K. (2009). An integrated view of human, organizational, and technological challenges of IT security management. *Information Management & Computer Security*, 17(1), 4-19.

Westman, D. (2019). Den fjärde industriella revolutionen – en immaterialrättslig introduktion. (NIR, 2019:01). Nordiskt Immateriellt Rättsskydd.

Wood,R & Payne,T. (1998) *Competency-Based Recruitment and Selection A Practical Guide*. John Wiley & Sons Inc.

World economic forum (2022, Juli) *5 ways to avoid artificial intelligence bias with 'responsible AI'*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/5-governance-tips-for-responsible-ai/>

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor/HR-rollen:

- Hur länge har du jobbat inom HR? Vilket var inkörsporren?
- Vilka områden inom HR har du jobbat med?
- Hur ser ditt HR arbete ut idag? Ansvarsområden, arbetsfördelning mellan områden exempelvis
- Vad fick dig att börja arbeta med HR?
- Vad är roligast med ditt arbete som HR?
- Vad är mest utmanande i din roll som HR?

Rekrytering & digitalisering:

- Kan du förklara hur er rekryteringsprocess ser ut?
- Kan du ge exempel på vilka digitala verktyg ni använder?
- När införde ni digitala verktyg i rekryteringsprocessen?
- Hur har ditt arbete med rekrytering påverkats av digitaliseringen?
- Finns det moment eller processer som blivit bättre/sämre?
- Ser du några flera delar av rekryteringsprocessen som kan digitaliseras/utvecklas? I så fall vilka

Yrkesroll/identitet

- Vad är en HR-praktikers viktigaste uppgifter enligt dig?
 - Hur ser du på din roll idag jämfört med hur du såg på den för fem, tio år sedan?
 - Hur tror du att du kommer jobba med rekrytering om fem år?
 - Hur tror du att digitaliseringen påverkar personalvetares möjligheter att börja med HR?
-

Bilaga 2: Informationsbrev

**Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Göteborgs Universitet**

***Digitalisering, HR-arbete och rekrytering
Examensarbete i personalvetenskap***

Du är inbjuden till att delta i en forskningsstudie som är del av ett examensarbete i personalvetenskap på Göteborgs Universitet. Innan du bestämmer dig för om du vill delta är det viktigt att du vet varför studien görs och vad deltagandet innebär.

Vad handlar studien om, och vad innebär det att delta?

Studiens syfte är att ta reda på hur yrkesverksamma inom HR påverkas av digitalisering. I studien kommer du bli intervjuad och få svara på några frågor kopplade till digitalisering, rekrytering och HR-arbete. Intervjun uppskattas ta mellan 30-40 minuter och kommer spelas in för att senare kunna transkriberas, allt detta utifrån att samtycke och tillåtelse givits från dig som respondent.

Varför har jag blivit tillfrågad att delta i studien?

Denna studie riktar sig främst till HR-personer som varit yrkesverksamma i minst fem år och sett olika delar i digitaliseringens framfart. Respondenterna kan jobba inom både privat och offentlig sektor samt ha olika befattningar i dagsläget

Måste jag delta i studien?

Deltagandet i intervjun är frivilligt, och du kan när som helst avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl. Du behöver endast besvara frågor du vill besvara i intervjun, och du behöver inte ange skäl där du inte vill prata om en viss sak/fråga. Om du vill bli intervjuad ger du ditt samtycke genom att skriva på ett formulär. All information från intervjun kommer att anonymiseras och hanteras konfidentiellt, och när uppsatsen är godkänd kommer all data att raderas.

Om du har några frågor får du gärna kontakta Oskar Karlsson. Om du har några frågor till kursansvarig lärare är du välkommen att kontakta henne via email på maja.cederberg@gu.se.

Tack på förhand!

Oskar Karlsson och Linnea Kling (guskarlsos@student.gu.se)

Handledare Per Thilander per.thilander@handels.gu.se

Bilaga 3: Samtyckesformulär

Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Göteborgs Universitet

Digitalisering, HR-arbete & rekrytering
Examensarbete i personalvetenskap

Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet *Digitalisering, HR-arbete & rekrytering*. Jag bekräftar att jag har fått information om studiens syfte, att deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att intervjumaterialet kommer att anonymiseras och hanteras konfidentiellt. Jag bekräftar också att jag har haft möjlighet att ställa frågor och fått dem besvarade.

Jag samtycker till att intervjun blir inspelad.

Deltagarens namn

Signatur

Datum

Linnea Kling

Studentens namn

Signatur

Datum

Oskar Karlsson

Studentens namn

Signatur

Datum
