

Ansvarsförvirringen - Vem bär ansvaret för arbetet med employer branding?

*En kvalitativ studie som belyser organisationers ansvarsfördelning i arbetet
med employer branding och att attrahera rätt kandidater*



Författare: Asp, Agnes & Müller, Johanna

Handledare: Annika Schilling

Examinator: Mikael Lundgren

Termin: VT 23

Ämne: Företagsekonomi organisation

Nivå: Kandidatuppsats

Kurskod: 2FE78E

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till samtliga personer som har varit delaktiga i studiens framställning!

Till alla informanter som medverkat i vår studie vill vi rikta ett tack, ett tack för att ni med öppna armar och gav oss möjlighet att ta del av era verksamheter och arbetsprocesser. Era förklaringar, tolkningar och upplevelser har bidragit med värdefulla perspektiv som har legat till grund för studiens genomförbarhet. Utan er delaktighet hade det inte blivit någon studie!

Vidare vill vi givetvis rikta ett stort tack till vår handledare Annika Schilling, för att du har bidragit med all din kunskap som du har, allt från ämnet employer branding till organisationsstruktur. Tack för att du har väglett oss genom hela studiens genomförande, även vid de svåra stunderna när vi skiftat fokus för forskningen. Tack för både den konstruktiva kritiken och den positiva feedbacken vi fått, vilket både har givit oss större kunskap och förståelse samt pepp på vägen.

Avslutningsvis vill vi tacka vår examinator Mikael Lundgren, som under arbetets gång bidragit med betydelsefulla åsikter och förbättringsförslag. Din expertis har fått oss att våga utmana oss själva i forskningsprocessen och tänka utanför boxen. Vi vill även tacka samtliga opponenter som har tagit sig tid att studera vår forskning och bidragit med förslag på förbättringar, vilket har varit en tillgång för studien!

Agnes Asp

Johanna Müller

Sammanfattning

Författare: Agnes Asp & Johanna Müller

Datum: 2023-05-23

Nivå: Kandidatuppsats, företagsekonomi & organisation, 15 HP

Handledare: Annika Schilling

Examinator: Mikael Lundgren

Titel: Ansvarsförvirringen - Vem bär ansvaret för arbetet med employer branding? - *En kvalitativ studie som belyser organisationers ansvarsfördelning i arbetet med employer branding och att attrahera rätt kandidater.*

Syfte: Syftet med studien är att bidra med förståelse för hur ansvarsfördelningen görs i organisationer när det kommer till employer branding (EB) och vilken roll fördelningen har i de utmaningar som uppkommer kring att skapa en attraktion hos de rätta kandidaterna för att vilja bli anställda hos en organisation.

Metod: Studien behandlar fenomenet ansvarsfördelning i employer branding-arbetet och tog avstamp i en kvalitativ strategi med abduktiv forskningsansats. Studien har även tillämpat en tvärsnittsdesign, med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod.

Slutsats: Resultatet av studien visar på att ansvaret i organisationer i arbetet med employer branding kan fördelas i ett strategiskt respektive operativt ansvar. HR-funktionen har ett strategiskt ansvar, medan övriga involverade funktioner som marknadsförings-, ekonomi-, marknads-, och PR-funktionen ansvarar över det operativa och praktiska arbetet med EB. Resultatet visar vidare att det inte finns någon enskild befattning eller funktion som besitter huvudansvaret för EB-arbetet, utan de involverade funktionerna har ett gemensamt ansvar för EB-arbetet. Vi kan med det som utgångspunkt fastställa att det finns en ansvarsfördelning, men ingen som besitter det yttersta ansvaret. Studiens resultat indikerar vidare att organisationer idag upplever utmaningar med att hitta och attrahera rätt kandidater och att ansvarsfördelningen potentiellt kan ha en avgörande och problematisk roll i det.

Nyckelord: Employer branding, rekrytering, ansvarsfördelning, organisationsstruktur

Abstract

Authors: Agnes Asp & Johanna Müller

Date: 2023-05-23

Level: Bachelor thesis, Business administration & Organization, 15 credits

Advisor: Annika Schilling

Examiner: Mikael Lundgren

Title: The responsibility confusion - Who is responsible for the work with employer branding? - *A qualitative study that emphasizes organizations' division of responsibilities in the work with employer branding and attracting the right candidates.*

Purpose: The purpose of the study is to contribute with an understanding of how responsibility is distributed in organizations when it comes to employer branding (EB) and what role the distribution has in the challenges that arise around creating an attraction for right candidates to want to be employed by an organization.

Method: The study addresses the phenomenon of the distribution of responsibility in the employer branding work and was based on a qualitative strategy with an abductive research approach. The study has also applied a cross-sectional design, with semi-structured interviews as the data collection method.

Conclusion: The result of the study shows that the responsibility in organizations in the work with employer branding can be divided into strategic and operational responsibility. The HR function has a strategic responsibility, while other involved functions such as the marketing, finance, market and PR function are responsible for the operational and practical work with EB. The result further shows that there is no single position or function that has the main responsibility for the EB work, the functions involved have a shared responsibility for the EB work. Based on that we can establish that there is a division of responsibility, but no one has the main responsibility. The result of the study further indicates that organizations today experience challenges in finding and attracting the right candidates and that the distribution of responsibilities can potentially play a crucial and problematic role in this.

Keywords: Employer branding, recruitment, division of responsibility, organizational structure

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Problemformulering.....	10
1.4 Syfte.....	11
2. Metod.....	12
2.1 Forskningsproblemets karaktär.....	12
2.2 Abduktiv forskningsansats med induktiv inriktning.....	13
2.3 Kvalitativ forskningsstrategi.....	14
2.4 Tvärsnittsstudie.....	15
2.5 Semistrukturerade intervjuer.....	16
2.5.1 Urval av informanter.....	17
2.6 Kvalitativ tolkning.....	19
2.7 Studiens trovärdighet.....	20
2.7.1 Tillförlitlighet.....	20
2.7.2 Överförbarhet.....	21
2.7.3 Pålitlighet.....	21
2.7.4 Konfirmering.....	22
2.8 Forskningsetik.....	22
3. Empirisk data.....	24
3.1 Kort bakgrund om informanterna och organisationerna.....	24
3.2 Rekryteringsproblematiken är ett faktum.....	25
3.3 Employer branding som metod för att bemöta problematiken.....	26
3.4 Ansvarsförvirringen och organisationsstrukturens oordning.....	30
3.5 Tolkning av empirin.....	34
4. Teoretisk aspekt.....	35
4.1 Rekryteringsprocessen- Att finna den ideala kandidaten.....	35
4.2 Employer Branding- ett verktyg för att möta en konkurrensutsatt marknad.....	37
4.3 Ansvarsfördelning- hur kan dess innebörd förstås?.....	39
4.4 Organisationsstrukturens koppling till ansvarsfördelningen.....	42
5. Tolkning och analys.....	45
5.1 Hur kan den rådande rekryteringssituationen förstås?.....	45
5.2 Hur ser employer branding-arbetet ut i organisationer?.....	47
5.3 En ansvarsförvirring snarare än ansvarsfördelning?.....	50
5.4 Vad har organisationsstrukturen för koppling till ansvarsfördelningen?.....	55
6. Slutsats.....	59
6.1 Ansvarsfördelningen i organisationer i arbetet med employer branding.....	59
6.2 Ansvarsfördelningens roll i utmaningarna kring att attrahera rätt kandidater.....	60
6.3 Framtida forskning.....	62

Referenslista	64
Bilagor	69
Bilaga 1 Intervjufrågor.....	69

1. Inledning

I det inledande avsnittet framställs en bakgrund till organisationers rådande svårigheter kring att hitta framtida medarbetare. Avsnittet riktar fokus mot rekryteringsprocessen och employer branding och lägger främst vikt vid ansvarsfördelningen kring det sistnämnda arbetsområdet. Kapitlet kommer även att introducera en teoretisk samt praktisk relevans med avsikt att klargöra varför det är aktuellt och relevant att studera området.

1.1 Bakgrund

Vikten av att inneha en anställning är något som präglar en mängd vuxna individers liv, då det är där en stor del av deras liv spenderas (Grugulis, 2017). Samtidigt påvisar Svenskt Näringsliv (2022) att företag idag upplever problem med att hitta framtida medarbetare till deras tjänster som utannonseras. År 2021/2022s rekryteringsenkät visar att 68 procent av Sveriges företag upplever problematik och anstränger sig för att rekrytera ny personal, allt från nyrekryteringar för att expandera verksamheten till ersättningsrekrytering på grund av frånvaro i verksamheten. Enkäten visar att situationen har förvärrats på senare tid. Tre av tio försök till rekrytering misslyckas, trots att både företagen samt samhället har bidragit med satsningar för att bryta utvecklingen. I undersökningen framkommer det också att företag upplever en problematik kring att hitta den kompetens som eftersöks (Svenskt Näringsliv, 2022). Eklöf och Hallén (2018) adderar att det idag råder stor brist på kompetens inom näringslivet, däribland främst inom IT-, telekom-, hotell- samt restaurangbranschen. Enligt Andersson et al. (2016) är det här ett fenomen som enbart kommer förvärras med tiden, att det kommer krävas högre kompetenser för flera olika befattningar och att organisationer därmed kommer få svårt att hitta rätt medarbetare.

Rekrytering handlar om att finna och attrahera rätt typ av personal för en specifik typ av roll (Armstrong & Taylor, 2014). Det råder idag enighet om noggrannheten i att anställa rätt typ av personal. Personalen är en av de viktigaste grunderna i en organisation och därmed är det en stor utmaning att finna de individer som kommer hjälpa att lyfta företaget (Skorstad, 2011). Påfrestningar kring att rekrytera personal är en naturlig del av samtliga organisationers utveckling (Mashiah, 2021) och är resurskrävande (Storey et al., 2005). En viktig del i

rekryteringsprocessen handlar om att hitta och attrahera kandidater, att skapa ett positivt rykte om organisationen och dess tjänster (Mashiah, 2021). En anledning till dess betydande roll för organisationen grundar sig i att kandidaterna stundtals har ett flertal valmöjligheter på arbetsmarknaden och således har ett större spektrum till förfogande för att kunna ta det mest fördelaktiga beslutet. Det medför att organisationen kan bli tvungen att sälja in sig samt ställa sig mer flexibel till kandidaternas behov och önskemål (Armstrong & Taylor, 2014). Grugulis (2017) menar att individer ofta gör ett aktivt val när de ska välja organisation som de ska arbeta för och Eklöf och Hallén (2018) förklarar vidare att de krav som ställs på en organisation påverkas av den tillgång av arbetskraft som finns på arbetsmarknaden.

Employer branding (EB) syftar till att attrahera så många kandidater med fördelaktiga kvaliteter som möjligt. Det är ett sätt att marknadsföra den enskilda organisationen som en god arbetsgivare med en arbetsplats där medarbetarna är villiga att bidra med effektiv arbetskraft. Samtidigt är det relevant att arbeta med den nuvarande personalen samt upprätthålla en positiv uppfattning om organisationen bland dem, då också de kan bidra med ett positivt rykte inför nya kandidater (Mashiah, 2021). Vid brist på kandidater med rätt kompetens kan det uppstå markanta svårigheter för företag att attrahera, rekrytera samt behålla medarbetare. Konsekvenser som kan uppstå i samband med bristen är bland annat ökad arbetsbörda för befintlig personal när organisationen inte kan ersätta produktionsbortfall samt lägre kompetens då kraven på kandidaterna gällande utbildning och erfarenhet sänks (Eklöf & Hallén, 2018).

Vid utmaningar kring att attrahera nya medarbetare kan det vara fördelaktigt att tillämpa en form av analys, vilken ska tydliggöra organisationens styrkor respektive svagheter gällande vad som lockar samt skrämmer bort kandidater (Armstrong & Taylor, 2014). Bolman och Deal (2015) menar vidare att ansvariga chefer kan uppleva vissa utmaningar gällande att fastställa en helhetsbild av organisationen och dess situation de befinner sig i. Cheferna tillämpar stundtals strategier som stjälper mer än vad de hjälper, exempelvis genom att ta hjälp av konsulter för att utveckla rekryteringsprocessen. Det kan både vara ineffektivt och kostsamt (Bolman & Deal, 2015). Det finns samtidigt en diskussion kring vem eller vilka dessa ansvariga chefer är (Granberg, 2011). Granberg (2011) menar att *Human Resource* (HR)-funktionen bör ha ett ansvar i arbetet med EB, samtidigt som att andra funktioner som

marknadsavdelningen också bör vara involverade i arbetet. Det framgår däremot inte om det stämmer överens med verkligheten.

Human Resource Management (HRM) är alla frågor i organisationen som rör de anställda (Granberg, 2011). Begreppet har utvecklats och fått olika innebörder med tiden (Storey et al., 2005), vilket styrs av en förändrad omvärld och dess externa politik, ekonomi samt sociala sammanhang (Granberg, 2011). Det ursprungliga konceptet HRM kan tolkas som en filosofi för att hantera människor (Noon, 1992 refererad i Armstrong & Taylor, 2014, 6). Ett nyare synsätt på HRM har medfört att HR-funktionen har blivit mer strategisk på senare år. HR-anställdas ansvarsområden kan fördelas i olika sektorer i en organisation, men kan variera utifrån titel, hierarkisk nivå samt vad det finns för behov i organisationen (Armstrong & Taylor, 2014). Det nutida HR-arbetet kan beskrivas som ett styrinstrument för organisationens ledning, där arbetet innefattar rutiner såsom rekrytering och lönehantering, personalärenden samt strategiska åtgärder som ska gynna verksamhetens resultat (Damm & Dahte, 2016).

I samband med en föränderlig omvärld med sociala, komplexa och miljömässiga utmaningar påverkas organisationens ansvarsfördelning (Jensen & Sandström, 2019). Förändringstakten ökar med tiden och det blir allt viktigare för organisationer att agera med den för att kunna hålla sig konkurrenskraftiga (Grey, 2009). Enligt Elg och Landsell (2009) är det viktigt för den ansvarige för rekryteringen att förstå verkligheten, hur arbetet som ska utföras ser ut i det rådande läget. Samtidigt har tydligheten i vad som ingår i en arbetsroll minskat på senare tid. Ansvarsfördelningar har blivit ett allt mer komplext område med allt fler överlappningar mellan olika roller och arbetsbeskrivningar (Parment & Dyhre, 2009). Fredriksson (2021) menar samtidigt att syftet med att strukturera upp organisationer, oavsett uppbyggnad, är att skapa en tydlighet kring vilka befogenheter och ansvarsområden som är anknutna till vilken roll. Det kan därmed anses väsentligt att börja i rätt ände och undersöka vilken part som faktiskt ansvarar för EB-arbetet i praktiken.

1.2 Problemdiskussion

Kargas och Tsokos (2020) påvisar i sin forskning att det redan under 1990-talet uppstod en tanke om att organisationers yttre image var en relevant faktor för rekryteringen, att det inte endast skulle dra till sig kunder utan även kandidater. Det skulle både leda till ökad

tillfredsställelse bland medarbetare samt bidra med konkurrensfördelar för organisationen. Att bygga upp ett starkt varumärke genom EB kan reducera personalkostnader, stärka relationen mellan de anställda samt öka engagemanget till goda arbetsprestationer (Kargas & Tsokos, 2020). I och med att personalen är den viktigaste resursen i organisationen (Ulfsdotter-Eriksson, 2013; Skorstad, 2011) och att det har visat sig vara svårt att hitta rätt kandidater idag (Svenskt Näringsliv, 2022), anser vi att det därmed är relevant att närmare undersöka organisationers nuvarande arbete med EB. Organisationer som verkar i en konkurrenskraftig marknad är i behov av att upprätthålla ett positivt rykte som arbetsgivare bland kandidater (Mashiah, 2021).

Kargas och Tsokos (2020) belyser vidare att arbetet med EB och att hitta och attrahera rätt kandidater är en pågående process samt att det förändrar ansvarigas sätt att arbeta. Vi skribenter saknar däremot underlag för vem eller vilka som faktiskt ansvarar över arbetet och hur ansvarsfördelningen ser ut i organisationer. Vi upplever ett behov av en större förståelse för hur ansvaret fördelas, för att kunna begripa praktiken i organisationer. Sveningsson och Alvesson (2010) menar att individer med ledarpositioner i organisationer är resursstarka aktörer och att det är avgörande att skapa förståelse för deras tankar och upplevelser för att således kunna förstå vad som händer i praktiken i organisationer.

Fortsatt finns det forskning som belyser hur organisationer på ett framgångsfullt sätt kan arbeta för att attrahera kandidater med hjälp av olika metoder (Zhan et al., 2022; Adeosuns & Ohianis, 2020). Vidare tillägger Junça Silva och Dias (2022) att EB har visat på positiva effekter för organisationens rykte, vilket har påvisats i form av fler antal sökande till tjänster som utannonseras. Human resource management international digest (2020) har i sin forskning även påvisat ett positivt samband mellan en organisations rykte och politiskt skickliga rekryterare. All ovan nämnd forskning rör ämnet EB, men beaktar på samma sätt som Kargas och Tsokos (2020) forskning inte ansvarsfördelningen i arbetet. Vi anser att den här forskningen är en god grund att stå på för vår studie, med en förkunskap om vad som innefattar EB-arbetet. Bristen på tidigare forskning kring organisationers ansvarsfördelning i EB-arbetet ger förutsättningar för en vidare studie, vilken ämnar till att undersöka området med inriktning på ansvarsfördelningens roll i de utmaningar som uppkommer kring att attrahera kandidater.

Som nämnt menar Granberg (2011) att HR är den funktion i organisationen som bör ha ett ansvar i EB-arbetet, men samtidigt menar han att det inte finns någon tydlig struktur över vem som faktiskt “äger” arbetet med EB. Näppä (2022) har i sin forskning kommit fram till att organisationer har svårt att förstå olika praxis för EB. Forskningen visar samtidigt att organisationers främsta fokus med EB-arbetet är att bygga strategiska strukturer och processer samt att deras identitet ska kunna stämma överens med hur de uppfattas externt. Bondarouk et al. (2014) framför i sin forskning att akademiker anser att HR-utövare i framtiden kommer behöva ha kunskap om marknadsföring och digitala kanaler för att kunna utöva en framgångsrik rekryterings- och EB-process. HR-utövare anser ur en annan synvinkel att rekryteringstrender, innovativt HR-tänkande och nätverksförmåga kommer vara avgörande för verksamhetens framgång (Bondarouk et al., 2014). Forskningen tyder på att HR-anställdas arbetsroll innefattar både rekrytering och EB, vilket går i samklang med tidigare nämnd teori. Däremot upplever vi en avsaknad av forskning som belyser vem eller vilka som faktiskt har det yttersta ansvaret i EB-arbetet. Vi ställer oss frågan om det är HR-funktionen som står som ytterst ansvarig eller hur ansvaret fördelas i organisationer.

Med undantag för Näppäs (2022) forskning är all tidigare forskning som nämns under det här avsnittet internationell forskning, vilket ger utrymme för en vidare nationell studie. Som helhet upplever vi skribenter en avsaknad av svensk forskning kring ämnet. Med avstamp i det här och tidigare nämnda hållrum i forskningen upplever vi skäl att utvidga forskningen med den här studien. Studien kan komma att bli ett bidrag till tidigare forskning, som undersöker hur svenska privata organisationers ansvarsfördelning ser ut i arbetet med EB samt vilken roll det har i de utmaningar som uppkommer kring att attrahera rätt kandidater. Enligt vår uppfattning kan en ökad förståelse för ansvarsfördelningen bidra med nya aspekter av organisationers praktiska arbete med EB.

1.3 Problemformulering

Med stöd från ovanstående problemdiskussion har följande problemformulering formats; *Hur fördelas ansvaret i organisationer i arbetet med employer branding och vilken roll har fördelningen i de utmaningar som uppkommer kring att attrahera rätt kandidater?*

1.4 Syfte

Syftet med studien blir således att bidra med förståelse för hur ansvarsfördelningen görs i organisationer i arbetet med employer branding och vilken roll fördelningen har i de utmaningar som uppkommer kring att skapa en attraktion hos de rätta kandidaterna för att vilja bli anställda hos en organisation.

2. Metod

Kommande avsnitt redogör de metodologiska val som valts för den här studien, där utgångsläget är att bidra med förståelse för hur ansvarsfördelningen ser ut i organisationer i arbetet med employer branding (EB) samt vilken roll fördelningen har i utmaningarna med att attrahera rätt kandidater. Metoden grundar sig i en kvalitativ forskningsstrategi med en abduktiv forskningsansats samt tillämpar en tvärsnittsdesign.

2.1 Forskningsproblemets karaktär

Syftet med studien var att bidra med förståelse för ansvarsfördelningen i organisationer i EB-arbetet samt vilken roll fördelningen har i de utmaningar som finns kring att attrahera rätt kandidater. För att kunna utföra studien och besvara problemformuleringen gjorde vi ett val att undersöka ett flertal organisationer, för att således få så många infallsvinklar, tolkningar och uppfattningar på området som möjligt. Studien fokuserade på den svenska privata sektorn och grundtanken var att organisationer som har ett intresse för arbetet med EB skulle kunna dra nytta av vår studie och dess resultat. Området som studien ämnade att undersöka är till viss del komplext, då det inte fullt ut går att ta på hur ansvarsfördelningen ser ut och vilken roll den har i utmaningarna på arbetsmarknaden. Med avstamp i det här var den kvalitativa forskningsstrategin mest lämplig för att kunna utföra studien och nå det önskade resultatet som studien syftade till. En kvalitativ forskningsstrategi syftar till att skapa en förståelse för den sociala verkligheten som medverkande befinner sig i (Bryman & Bell, 2017), vilket vi ämnade att göra kopplat till EB-arbetets ansvarsfördelning. Alvehus (2023) adderar och menar att det önskade resultatet i en kvalitativ studie kräver undersökning samt förståelse för informanternas upplevelser, tolkningar, känslor samt föreställningar om forskningsområdet.

Vidare metodval som utfördes för att kunna skapa relevans för det valda forskningsområdet, var valet av abduktiv ansats. Ansvarsfördelningen i EB-arbetet är till viss del komplext, då det inte finns en tydlig beskrivning av vem eller vilka som besitter det yttersta ansvaret och hur ansvaret fördelas i organisationer. Vi såg därmed ett behov av att komplettera den teoretiska grund som inledningsvis framställts i studien med övrig teori, för att skapa en djupare förståelse och bidra med fler perspektiv. Den empiriska insamlingen resulterade i nya

insikter kring EB, vilket gjorde det väsentligt att korrigera studiens ursprungliga förfarande (Svensson, 1996). Den abduktiva ansatsen gav oss möjlighet att skapa ett nyanserat resultat, där empirin och teorin har kombinerats genom hela studiens genomförande. Vi kunde därmed införskaffa oss nya infallsvinklar samt perspektiv kring EB-arbetet och dess ansvarsfördelning.

2.2 Abduktiv forskningsansats med induktiv inriktning

Studien tog avstamp i en abduktiv forskningsansats med främst en induktiv inriktning. För att vi skulle kunna utforma en grundlig studie krävdes det, i enlighet med Alvehus (2023), att vi besatt kunskap i hur teori och empiri relateras med varandra. Det var således av betydande vikt med noggrannheten i valet av ansats i forskningsprocessen. *Deduktion, induktion och abduktion* är tre begrepp som ofta uppkommer vid val av ansats. En deduktiv ansats kan hårddraget beskrivas som där ansatsen utgår från en teoretisk grund, som därefter prövas mot insamlat empiriskt material. Den induktiva har en mer empirisk grund och skapar en problemformulering och slutsats utifrån det (Alvehus, 2023). En abduktiv ansats anses enligt Alvesson och Sköldberg (2008) vara en kombination av induktion och deduktion. Det är dock relevant att utmärka den som en egen ansats, den får inte misstros som en ansats som enkelt kan reduceras till de två andra begreppen. Abduktion används främst när det handlar om att skapa förståelse kring ett specifikt fenomen, då ansatsen fokuserar på att finjustera och variera mellan teori och empiri (Alvesson & Sköldberg, 2008). En abduktiv ansats kunde därmed anses lämplig för vår studie, med ett komplext fenomen, där det krävdes utrymme för andra perspektiv.

I en kvalitativ studie likt den här, är det vanligt förekommande att teorin brister och det finns ett behov av att söka fakta via en empirisk utgångspunkt (Merriam, 2016). Vårt intresse för området väcktes under en gästföreläsning på Linnéuniversitetet under hösten 2022, där vi upptäckte att organisationer upplever utmaningar i att hitta rätt kandidater och att det finns brister i det arbete som utförs idag. Vi uppmärksammade relativt tidigt under studiens genomförande att det hade forskats kring området tidigare, men enligt oss fanns det brist på underlag om organisationers praktiska arbete kring fenomenet. Studiens utförande inleddes med en problemformulering kopplat till HR-anställdas roll i EB-arbetet, vilken vi tog beslut om att ändra i samband med att den empiriska datan samlades in. Inledningsvis hade vi skribenter en uppfattning om att deras roll var mer omfattande än vad den faktiskt visade sig

vara, vilket gjorde det mer relevant att undersöka organisationens ansvarsfördelningar kopplat till området. Den empiriska datainsamlingen visade på variationer och otydlighet i ansvarsfördelningen i EB-arbetet och därmed fann vi det väsentligt och intressegivande att gräva oss djupare i det området. Studien inleddes med en begränsad empirisk och teoretisk grund och därtill har teori tillämpats utefter att den empiriska datan samlats in. Studien grundades i en teoretisk referensram om rekrytering och EB, men efter att den empiriska datan samlades in tillämpades även teori om ansvarsfördelning och organisationsstruktur. Beslutet om en abduktiv ansats togs i samband med att vi skribenter inledningsvis hade en plan för studiens utformning samtidigt som iakttagelser under processens gång har bidragit med ändringar av planen, vilket Svensson (1996) karakteriserar den abduktiva ansatsen som. Således kunde vi få fram ett mer nyanserat samt överensstämmande resultat som möjligt (Svensson, 1996).

2.3 Kvalitativ forskningsstrategi

Den utförda studien använder en kvalitativ forskningsstrategi, där den empiriska datan samlades in genom en fysisk intervju och fem digitala. Det finns olika slag av upplägg när det kommer till utformningen av ett forskningsarbete. Kunskapen som forskaren vill samla in är grundläggande för vilken forskningsstrategi som ska användas (Olsson & Sörensen, 2011). Som tidigare nämnt syftar studien till att studera ett komplext fenomen, vilket gjorde att en kvalitativ forskningsstrategi tillämpades för att kunna möjliggöra mer nyanserade svar från informanterna samt klarlägga fenomenets karaktär (Widerberg, 2002).

Kvalitativa forskningsstrategier används för att beskriva och analysera funktioner i vardagliga miljöer. Det kan handla om allt från informella samtal sinsemellan vänner till rättegångsförhandlingar. Strategin kan inkludera observationer, användning av olika frågeformulär samt analys av samtal och sociala nätverk (Graziano & Raulin, 2013). Syftet med strategin är däremot inte att underlätta eller på något sätt veckla ut den komplexitet som finns, utan grundas mer i redovisandet av att det finns komplexitet och nyansrikedom (Alvehus, 2023). I enlighet med Alvehus (2023) kunde forskningsstrategin frambringa kunskap för oss forskare, då den bidrog med förståelse för olika sociala sammanhang. Syftet med vår studie var att skapa en förståelse för organisationers ansvarsfördelning i arbetet med EB och vilken roll fördelningen har i de utmaningar som organisationer står inför kopplat till att attrahera rätt kandidater. Med hjälp av en kvalitativ forskningsstrategi ville vi undersöka

olika tolkningar och uppfattningar kring området samt skapa en förståelse för fenomenet snarare än ett fastställande. Därmed fanns det en relevans i att analysera olika individer och befattningar i ett flertal organisationer, där en tvärsnittsstudie ansågs vara ett bra vägval.

2.4 Tvärsnittsstudie

Studien tog avstamp i en tvärsnittsdesign och enligt Yin (2011) kan en sådan studie utformas genom insamlad data från olika oberoende aktörer, för att därefter utföra en sammanställning och undersöka om det finns ett samband. Tvärsnittsdesignen bidrog i den här studien med kunskap om fenomenet ansvarsfördelning i EB-arbetet i organisationer. I enlighet med Bryman och Bell (2017) samlades data in från olika oberoende personer som på ett eller annat sätt hade en arbetsroll som innefattade EB-arbete. Inledningsvis i studiens genomförande lades fokus på HR-funktionens roll i EB-arbetet och därmed var tvärsnittsdesignen ämnad att sammanställa data från olika oberoende organisationer, snarare än personer. Vidare in i studiens genomförande såg vi en större relevans i att undersöka ansvarsfördelningen som helhet, vilket ändrade tvärsnittsdesignens inriktning. Datan samlades in under en specifik utsatt tidsperiod och därefter genomfördes en granskning av datainsamlingen, för att se om det fanns olika sambandsmönster mellan personernas beskrivningar (Bryman & Bell, 2017).

Ejvegård (2009) menar att en tvärsnittsdesign kan appliceras på en problemformulering som inriktar sig på en allmän art, där studien har utgångspunkt i det empiriska. Det handlar om att forskare vill skapa sig en bredare förståelse, som inte går att skapas med enbart en variabel. I vår studie studerades olika informanter, där samtliga var oberoende av varandra och befann sig på olika geografiska platser i olika organisationer. Studien har därmed en form av tvärsnittsdesign, där olika informanter togs i beaktning för att kunna framställa en analys som belyser olika samband mellan deras tolkningar, upplevelser samt föreställningar om fenomenet. Enligt Ejvegård (2009) krävs det ett stöd från en bred databas för att kunna uppnå olika samband, vilket samtliga informanter kunde bidra med i den här studien då samtliga hade olika befattningar men samtidigt hade en arbetsroll som kunde kopplas till forskningsområdet.

Vi skickade ut ett email till ett flertal olika organisationer som vi fann relevanta för studien och forskningsområdet. De personer som besvarade mailet och tackade ja till medverkan blev

ur en aspekt slumpmässigt utvalda informanter för studien, då vi forskare inte hade några specifika organisationer som vi ville undersöka, utöver att de på ett eller annat sätt arbetade med EB. Samtidigt ansågs informanterna relevanta för studien då mailutskicket riktades mot relevanta organisationer. Olsson och Sörensen (2011) menar att tvärsnittsstudier kan tillämpa ett slumpmässigt urval av kandidater, vilket gav oss en möjlighet att göra ett brett utskick till olika organisationer. Förhoppningen var att de medverkande skulle få möjlighet att ta del av det underlag och de slutsatser som framställts. Vi forskare utformade en intervjuguide med öppna frågor, som gav informanterna möjlighet att utforma olika typer av svar med bred räckvidd. Genom det kunde vi införskaffa oss en bredare förståelse samt identifiera olika samband i deras beskrivningar kring ansvarsfördelningen i EB-arbetet, vilket skapade möjligheter att framställa en grundlig analys med en utarbetad slutsats.

2.5 Semistrukturerade intervjuer

Som nämnt var studiens datainsamlingsmetod intervjuer, för att på bästa sätt matcha dess syfte och få fram det mest önskvärda resultatet. Intervjuerna genomfördes under våren 2023 mellan april och maj månad och i enlighet med Alvehus (2023) ville vi att de frågor som ställdes till informanterna skulle bidra med en djupare förståelse för deras subjektiva upplevelse kring det valda forskningsområdet. Vi ansåg att intervjufrågorna skulle skapa förståelse för både det som varit, sker nu och kan komma att ske. Alvehus (2023) förklarar samtidigt att det finns kritik riktad mot forskare som använder sig av intervjuer, då det finns en romantisering kring vad intervjuer bidrar med i en forskning. Det som sägs på intervjuerna kan stundtals vara en arena för skapandet av en bild som i praktiken inte stämmer (Alvehus, 2023). Det är något som vi forskare har tagit i beaktning under intervjuernas genomförande, att det inte går att säkerställa att det som sägs fullt ut är sanningsenligt.

Vi forskare ville minimera risken för alltför styrda intervjuer och tog därmed beslutet att använda oss av en semistrukturerad intervjumetod. Således var intervjuerna mer flexibla, både för informanterna och för oss intervjuare. Semistrukturerade intervjuer är en av de vanligaste formerna av intervjustrukturer (Alvehus, 2023). Merriam (2016) menar att de bidrar med mer öppna frågor, där risken inte är lika stor att informanten blir styrd mot ett specifikt svar. Den semistrukturerade formen tillämpar en intervjuguide med en uppställning av ett visst antal frågor (Merriam, 2016). För att vi intervjuare inte skulle riskera att gå miste om relevant information från intervjuerna, valde vi att utforma en intervjuguide, se bilaga 1

Intervjufrågor. Inledningsvis riktade en del av intervjuguiden fokus mot HR-funktionens roll i EB-arbetet, men omformulerades efter hand. För att kunna besvara den nuvarande problemformuleringen riktade intervjufrågorna vidare fokus mot informanternas arbete kring EB, hur ansvarsfördelningen ser ut i arbetet samt vad de står inför för utmaningar. Utöver det fokuserade frågorna på informanternas upplevelser kring den rådande situationen på arbetsmarknaden, för att få en bredare förståelse för EB-arbetet. I enlighet med Merriam (2016) hade frågorna ingen specifik ordning samt formades efter informanternas svar. Enligt Alvehus (2023) hade informanterna således ett inflytande och kunde påverka intervjuens innehåll, samtidigt som det ställdes högre krav på oss intervjuare att kunna följa och bemöta svaren som uppkom. Genom att använda en semistrukturerad intervjuform har vi kunnat skapa en djupare förståelse för fenomenet. Den semistrukturerade formen har bidragit med att vi har kunnat införskaffa oss en datainsamling med information som eventuellt hade försumrats om vi valt en mer strukturerad intervjuform.

En intervju genomfördes fysiskt i en lokal på informantens kontor, medan övriga fem utfördes digitalt, antingen via Zoom eller Microsoft Teams. Vi forskare medverkade tillsammans vid samtliga intervjuer, förutom vid den fysiska intervjun, då endast en hade möjlighet att medverka. För att inte riskera att gå miste om relevant information, valde vi i enlighet med Ryen (2004) att spela in samtliga intervjuer. Vi ansåg det lämpligast att samla allt material på ett och samma ställe av både säkerhets- och tillgänglighetsskäl och beslutade därmed att spela in intervjuerna med hjälp av våra mobiltelefoner. Två mobiltelefoner användes för inspelningen, med undantag för den fysiska intervjun, för att skapa en dubblett av intervjumaterialet. Således kunde vi säkerställa att det fanns en kopia om något material skulle gå förlorat eller på något sätt skadas. Inledningsvis, innan intervjuerna började, fick samtliga informanter frågan om de godkände att det spelades in, vilket alla gick med på.

2.5.1 Urval av informanter

Vid val av kvalitativ forskning är det vanligt förekommande med ett målstyrt urval. I ett målstyrt urval är det målet som forskningen har angett, som utgör urvalet samt vad för objekt som kommer analyseras. Det möjliggör således att problemformuleringen blir besvarad (Bryman & Bell, 2017). I vår studie har urvalet riktat fokus mot individer som arbetar inom området EB samt inom den privata sektorn, där antingen rekrytering är den huvudsakliga arbetsuppgiften i organisationen eller där det finns anställda som har rekrytering och EB som

arbetsområde. Den första kontakten utspelades via email, där ett massmeddelande skickades ut till olika organisationer för att se om det fanns ett intresse i att medverka i vår studie. Intervjuer bokades in med de organisationer som tackade ja. Intervjuerna genomfördes antingen med den mottagare som mailet ursprungligen sändes till eller med en annan person som enligt den ursprungliga kontakten ansågs mer lämplig för studiens ändamål.

Med anledning av studiens begränsade tidsram valdes sex individer ut som informanter för studien, för att på bästa möjliga sätt kunna besvara problemformuleringen och kunna bidra med ett tillförlitligt resultat. Utöver det kände vi forskare att den empiriska datan som samlats in från de sex informanterna gav oss en mättnad. Intervjuerna var utformade efter omkring 15 semistrukturerade frågor, där informanterna fick möjlighet att svara öppet. Vi ville få en spridd empirisk datainsamling från olika branscher och organisationer för att så många inom den privata sektorn skulle kunna dra nytta av studiens resultat. De sex utvalda informanterna har därmed haft en specifik roll i forskningen. De informanter som deltagit i studien kommer samtliga från olika organisationer och besitter olika befattningar. Informanterna kommer från rekryterings-, bemannings- och konsultbranschen, hotell- och restaurangbranschen, detaljhandeln samt bankväsendet. De olika deltagarna har givit oss forskare olika perspektiv på forskningsområdet, vilket har bidragit med en bredare förståelse och hög trovärdighet för studiens resultat.

Informant	Befattning	Bransch	Befattningsbeskrivning
Informant A, VD	VD, Rekryteringsansvarig	Rekrytering- och konsult	Grundare, VD och rekryteringsansvar
Informant B, Affärschef	Affärschef/Team manager	Bank	Medarbetaransvar, rekryteringsansvar
Informant C, HR-manager	HR-manager	Hotell- och restaurang	Personalansvar, strategiskt arbete med rekrytering och EB samt mångfaldsansvar
Informant D, Regionchef	Regionchef	Bemannings- och rekrytering	Ekonomiansvar, operativ leveransperson, operativt rekryteringsarbete, verksamhetskonsult

Informant E, Rekryteringsansvarig, A	Talent Acquisition Lead	Detaljhandeln	Personalansvar och strategiskt rekryterings- och EB-arbete
Informant F, Rekryteringsansvarig B	Talent Acquisition Manager	Bemanning	Kundansvar, strategiskt rekryteringsarbete och personalansvar

Tabell 1. Beskrivning av medverkande informanter

2.6 Kvalitativ tolkning

För att kunna besvara studiens problemformulering som framställts och skapa djupare förståelse för forskningsområdet ansåg vi att en kvalitativ tolkning skulle ge oss en god grund. Enligt Alvehus (2023) tar den kvalitativa forskningen avstamp i tolkningar. Det handlar inte om att individen ska skapa en tolkning, utan att framställa en förståelse för ett specifikt fenomen. Således ska de som besitter kunskap inom området kunna ta del av den vikt som forskaren lägger på studien, vilket i den här studien är förhoppningen att samtliga informanter och övriga organisationer inom den privata sektorn kommer att kunna göra. I den här kvalitativa studien var syftet att framställa en förståelse för hur ansvarsfördelningen ser ut i organisationer i EB-arbetet och vilken roll fördelningen har i utmaningarna med att attrahera rätt kandidater. Inledningsvis var EB och rekrytering två teman som användes som grund för studien, men vi kunde redan under den inledande fasen av insamlandet samt bearbetandet av den empiriska datan tolka en ny aspekt av forskningsområdet. Vi kunde identifiera två ytterligare teman, ansvarsfördelning och organisationsstruktur. I samband med en större förståelse för den empiriska datan tolkade vi att ansvarsfördelningen i EB-arbetet var en aning diffus och att det fanns oklarhet i om det fanns någon enskild befattning eller funktion som besatt det yttersta ansvaret. Vi skapade oss en ny förståelse för forskningsområdet. I enlighet med Alvehus (2023) har den kvalitativa tolkningen bidragit med en djupare förståelse för innebörden av och olika samband kring fenomenet.

Genom hermeneutik med allmän tolkningslära som inriktning kunde vi på ett nyanserat sätt tolka och klarlägga informanternas beskrivningar från intervjuerna. Innebörden av hermeneutik är att grunden i analysen utgår från vissa förutsättningar eller antaganden. Antagandena kan således resumeras som att kontext skapar förutsättningar för att kunna bilda och skapa förståelse för uppfattningar. Samtidigt är förståelsen av helheten beroende av

förståelsen av olika faktorer och vice versa, där förståelsen bygger på en referensram. Förståelsen leder sedan till tolkningar, vilka görs i samband med förväntningar av förståelsen eller förutfattade meningar (Widerberg, 2002). I enlighet med Westlund (2019) användes hermeneutik som metod för att kunna undersöka informanternas individuella upplevelser inom det valda forskningsområdet. I vår studie riktades fokus mot förståelsen för fenomenet snarare än förklaringen till det, vilket Westlund (2019) syftar till i den allmänna tolkningsläran inom hermeneutiken. I enlighet med den allmänna tolkningsläran behövde vi skapa en allmän förståelse för ansvarsfördelningen i arbetet med EB för att kunna möjliggöra en uppfattning om området och sedan kunna sätta det i relation till utmaningarna med att attrahera rätt kandidater. Vi använde oss av en snäv teoretisk referensram under genomförandet av intervjuerna, där ett flertal personer som hade en befattning som innefattade EB-arbete intervjuades, för att få fram deras uppfattningar och tolkningar. Därefter sammanställdes informationen från intervjuerna och för att kunna skapa en allmän uppfattning om ansvarsfördelningen tolkades informanternas berättelser separat. Dessa analyserades därefter baserat på vår allmänna tolkning samt med hjälp av en mer omfattande teoretisk referensram som tillämpades efter att den empiriska datan hade samlats in.

2.7 Studiens trovärdighet

All forskning handlar om att skapa trovärdighet, således att övertyga sin läsare att det som framställts är trovärdigt. Det är en större utmaning att skapa trovärdighet i en kvalitativ studie, då en kvalitativ studie många gånger behöver bevisa sig trovärdig på andra sätt än till exempel en kvantitativ (Ahrne & Svensson, 2022). Bryman & Bell (2017) menar att en studie kan lyckas upprätthålla en trovärdighet med hög standard om den utformas utefter de här fyra begreppen; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

2.7.1 Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2017) menar att tillförlitligheten fokuserar på hur sannolikt det resultat som tagits fram är, hur forskningen genomförts och om det är utfört enligt reglerna. Den sociala verkligheten ska anses vara korrekt utifrån vad som skrivits. När forskare använder sig av flera informanter för datainsamlingen kan det uppstå olika uppfattningar kring den sociala verkligheten. Därmed blir det forskarens uppgift att skapa sig en helhetsbild av vad den aktuella verkligheten faktiskt speglar. Reglerna blir således relevanta, då det är de som avgör om forskarnas slutsats är trovärdig eller inte (Bryman & Bell, 2017). Vi har i vår studie

strävat efter att hålla ett objektivet synsätt, där en koppling mellan den empiriska datan och teoretiska referensramen ständigt upprätthållits. För att skapa en tillförlitlig studie har också det färdigställda resultatet skickats ut till de involverade informanterna. När informanter får ta del av en färdigställd studie skapas det en respondentvalidering, då det involverade kan ge en bekräftelse på att det som skrivits i studien är korrekt (Bryman & Bell, 2017). Genom att vi försedde informanterna med den färdigställda studien, skapades det en möjlighet för dem att validera både det insamlade empiriska materialet men också våra tolkningar. Det här innebar att informanterna kunde verifiera samt godkänna innehållets riktighet.

2.7.2 Överförbarhet

Överförbarhet fokuserar på att frambringa trovärdighet, genom att skapa möjlighet till att överföra studien och tillämpa den i en annan kontext. Det är svårt att utföra en replika på en kvalitativ undersökning, då det i många fall handlar om specifika företag eller områden (Bryman & Bell, 2017). Det kan därmed uppstå ett ifrågasättande om studiens resultat är möjlig att appliceras i en annan situation. Vår studie är baserad på olika semistrukturerade intervjuer, där varje enskild intervju skiljer sig från den andra. Däremot har studien undersökt ett flertal organisationer, vilket kan antas öka överförbarheten då det bidrar med en bredare förståelse för fenomenet i olika organisationer i den svenska privata sektorn. I enlighet med Bryman och Bell (2017) har en bred insamling av data samlats in för att skapa en större möjlighet för överförbarhet. Som tidigare nämnt inkluderat studien sex olika semistrukturerade intervjuer, vilket enligt oss skapade en form av mättnad och trovärdighet.

2.7.3 Pålitlighet

Pålitlighet handlar om att tillämpa en granskning, där det ska finnas en försäkran om att en fullständig beskrivning av studiens tillvägagångssätt är tillämpad. För att stärka pålitligheten ytterligare bör det finnas en oberoende part som också granskat utförandet av den aktuella studien (Bryman & Bell, 2017). Ahrne och Svensson (2022) menar att pålitligheten kan styrkas om forskarna själva argumenterar och kritiserar sina val av metoder, för att på så vis visa på att det funnits ett kritiskt tänkande under studiens genomförande. Enligt vår mening har valet av metod varit relevant för vår studie och för att kunna besvara vår problemformulering. Vi har noggrant och kontinuerligt diskuterat vilken metodik som ska tillämpas för studien, där för- och nackdelar har framförts, vilket i enlighet med Ahrne och Svensson (2022) stärker pålitligheten. Samtliga delar i metodavsnittet i studien har vi

argumenterat för våra metodval. Vidare har studien även granskats av oberoende opponenter, där förbättringsförslag och utvecklingsmöjligheter har mottagits och beaktats samtidigt som en handledare och examinator kontinuerligt har stöttat och väglett oss genom hela studiens genomförande.

2.7.4 Konfirmering

Konfirmering handlar om att forskarnas personliga åsikter inte ska påverka den slutsats som tagits, eller vinklat den data som samlats in. Det bör finnas en medvetenhet kring att fullständig objektivitet är mycket svårt. En forskare bör därmed kunna styrka att hen agerat i god tro och i så lång utsträckning som möjligt försökt verifiera att hen i högre grad hållit sig objektiv till ämnet. Kvalitativ forskning kan i viss utsträckning kritiseras för att vara för subjektiv. Kritiken inriktar sig på att den forskning som framställs är en tolkning av vad forskarna själva anser vara viktigt (Bryman & Bells, 2017). Vi har i vår studie försökt upprätthålla en objektivitet, samtidigt som vi varit medvetna om att vi omedvetet påverkas av våra egna personliga referensramar.

Inledningsvis av vår forskningsprocess utgick vi från en teoretisk referensram, för att därefter kunna bilda en opartisk intervjuguide. Målet var att förbise från våra egna personliga referensramar. För att ytterligare försöka hålla en objektiv syn transkriberades även intervjuerna, då vi skribenter skulle kunna återgå till materialet och således kunna säkerställa vad för tolkning som informanten givit. På så sätt kunde vi undvika att våra egna uppfattningar påverkade det empiriska innehållet. Under genomgången av det insamlade empiriska materialet var det viktigt för oss att ständigt återgå till den teoretiska referensramen för att skapa mindre utrymme för personliga åsikter och uppfattningar. Medvetenheten kring att det inte är möjligt att hålla en forskning helt objektiv har genomsyrat hela uppsatsen och vi har en förhoppning om att vårt kontinuerliga arbete med att undanhålla partiska åsikter och tolkningar har lyckats framställa en konfirmering i vår studie.

2.8 Forskningsetik

Etik i en forskningsstudie är något som aktualiserar värderingarnas del i en forskning. De etiska reglerna inriktar sig bland annat på studiens konfidentialitet och integritet (Bryman & Bells, 2017). När det kommer till forskningsetik finns det två åtskillnader som bör uppmärksammas under studiens utförande. De olika delarna benämns som *inomvetenskaplig-*

och *utomvetenskaplig forskningsetik*. Inomvetenskaplig forskningsetik orienterar sig i forskningens inre liv, således att det ska finnas en försäkran om att forskningsresultatet är tillförlitligt (Forsman, 1997). I vår studie har det upprätthållits genom att den data som tagits fram noggrant har refererats, där hänvisningar till teoretiska källor och informanter har varit i prioritet och fokus. Fokus riktades även på att tydliggöra vår egen röst, således noggrannhet i att urskilja våra egna tolkningar samt slutsatser. Målet var att skapa ett tillförlitligt resultat, där vi som forskare i den mån som möjligt försökte vara opartiska gentemot det insamlade empiriska materialet samt skapa enhetlighet.

Utomvetenskaplig forskningsetik har ett fokus på det som kan påverka utanför forskningssamhället. Metoder och konsekvenser står i fokus, där det förväntas av forskarna att kunna klargöra studiens syfte för de medverkande informanterna. Forskarna bör även säkerställa samtycke från studiens deltagare samt att ingen ska komma till skada. Utifrån Belmontrapporten är; *respekt mot varandra, att göra gott* samt *rättvisa* tre huvudprinciper inom den utomvetenskapliga forskningsetiken (Forsman, 1997). Samtliga informanter som medverkade i studien fick i det utskickade emaillet en tydlig skriftlig förklaring på vad för område studien ämnade att undersöka. Det fanns även en tydlighet i att medverkan var frivillig, således tvingades ingen informant att delta. Vidare förtydligade vi för samtliga informanter att vi tog hänsyn till anonymitet, om det var något som de föredrog. Redan innan intervjuernas genomförande tog vi forskare ett beslut om att om någon av informanterna önskade anonymitet, skulle hela studien med samtliga informanter genomföras och bearbetas i enlighet med anonymiteten. Det var även så utfallet blev.

3. Empirisk data

Den empiriska datan grundades inledningsvis i fenomenet att organisationer har svårt att hitta kandidater med rätt kompetens på arbetsmarknaden. Datainsamlingen tog avstamp i ämnena rekrytering och employer branding (EB), vilket var den teoretiska referensram som studien avsåg att utgå från. I anslutning till att den empiriska datan samlades in kunde vi tidigt i processen identifiera nya och återkommande infallsvinklar kring området, vilket kom att synliggöra ett nytt fenomen. Det gjorde att ytterligare teori tillämpades. Med stöd av den hermeneutistiska tolkningsläran tog vi oss an det insamlade materialet genom att strukturera upp det utefter teman som vi genom tolkningen kunnat identifiera. Under tolkningen framkom det att ansvarsfördelningen, således hur organisationer strukturerar och fördelar ansvaret, hade en koppling till EB-arbetet. Därmed tillämpades teori om ansvarsfördelning och organisationsstruktur. I enlighet med den abduktiva forskningsansatsen tog vi vara på de nya infallsvinklarna för att bidra till forskningen med rikligare och mer omfattande perspektiv.

3.1 Kort bakgrund om informanterna och organisationerna

Med anledning av informanternas samt organisationernas anonymitet i studien framförs här en bakgrund till de branscher som de är nischade åt, för att kunna bidra med en större förståelse och insyn i det empiriska materialet. I och med anonymiteten är bakgrunden till viss del begränsad, men en övergripande bild av organisationerna kan anses vara fördelaktigt för att kunna få en djupare förståelse för datainsamlingen och dess tolkning. Studien undersöker sex olika organisationer inom det svenska privata näringslivet. Tre av informanterna befinner sig inom rekryterings-, bemannings- och konsultbranschen och utför således både internrekrytering till det egna företaget samt externrekrytering till sina kunder. Vidare befinner sig en inom detaljhandelsbranschen, en inom hotell- och restaurangbranschen och en inom bankväsendet. Således utför de endast rekrytering internt. Genom att dela upp branscherna som informanterna befinner sig i kan informanternas beskrivningar, tolkningar och uppfattningar förstås tydligare. Samtliga undersökta organisationer är väletablerade verksamheter på den svenska privata arbetsmarknaden och har därmed fler konkurrensfördelar och kan sätta en viss standard för branschen de befinner sig i, vilket eventuellt mindre organisationer inte kan göra på liknande sätt, som inte har fått utrymme i

den här studien. Det empiriska materialet kommer att presenteras utifrån den information som samlats in från de sex olika informanterna. Informanterna har blivit avidentifierade och benämns därmed i relation till deras befattning och arbetsområde; *VD, affärschef, HR-manager, regionchef, rekryteringsansvarig A* och *rekryteringsansvarig B*.

3.2 Rekryteringsproblematiken är ett faktum

Majoriteten av informanterna påpekar att de idag har svårt att hitta kandidater med rätt kompetens på arbetsmarknaden.¹ VDn går ett steg längre och menar att det är en brist på kandidater överlag, hen förklarar att "det här har aldrig hänt innan" och fortsätter "nu har liksom antalet gått från kanske 35 i snitt till fem". Informanten fortsätter "jobb finns men det finns inga kandidater". VDn och HR-managern menar att Covid-19 har varit en katalysator för trenden kring den bristande kompetensen. Enligt HR-managern var det i samband med pandemin som en mängd medarbetare sades upp i deras verksamhet med anledning av externa påtryckningar, vilket resulterade i att de hittade andra tjänster i andra branscher och därmed försvann från deras marknad. Vidare framkommer det från VDns sida att andra externa påtryckningar som kriget i Ukraina har förvärrat situationen ytterligare. Kandidater vågar inte ta klivet ut i karriären och informanten menar att "det här har aldrig hänt innan" och "även om vi har haft lågkonjunktur och dippar i ekonomin så har man vågat göra byten, men nu är det liksom tvärkört". Det framkommer både från VDns och HR-managerns sida att kollegor inom deras olika branscher upplever samma fenomen.

HR-managern berättar samtidigt att fenomenet kunde påvisas i mindre drag redan innan pandemins uppkomst, vilket grundar sig i att kandidater har fler valmöjligheter på arbetsmarknaden idag. Det har således skett en förändring som har bibehållits och informanten menar vidare att "skulle ni ha ställt frågan för tio år sedan, då hade det kanske inte varit samma svar". Samtliga informanter upplever att kandidaterna generellt sett ställer högre krav idag och har högre förväntningar på organisationen än vad de gjorde för uppskattningsvis tio år sedan. Samtidigt menar både affärschefen och rekryteringsansvarig B att konkurrensen om kompetent personal har ökat på senare år, vilket går i samklang med det breda utbudet på arbetsmarknaden. "Det är ett tuffare klimat nu" och "det är fler som rycker i kandidater", menar rekryteringsansvarig B. Vidare tillägger rekryteringsansvarig B att

¹ VDn, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-18; Affärschefen, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-21; HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23; Regionchefen, fysisk intervju den 2023-04-25; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

svårigheterna med att hitta rätt kandidater har resulterat i större kostnader för kunderna, i och med att tiden av rekryteringsprocessen förlängs i samband med det. Branscher inom det privata näringslivet som visar på påtaglig kompetensbrist är hotell-, restaurang- och IT-branschen. Informanten menar att det saknas runt 70- till 80 000 medarbetare med kompetenser inom IT-branschen och HR-managern adderar att besöksnäringen har svårt att hitta personal till befattningar som kräver högre kompetens och utbildning.

Det finns däremot en invändning mot fenomenet. Regionchefen menar att det finns olika sätt att se situationen på, att det dels går att se det som en brist på rätt kompetens men även att organisationer idag ställer alltför höga kompetenskrav på kandidaterna. Det är relevant att säkerställa att kraven inte är högre än vad befattningen innebär och kräver. Vidare förklarar regionchefen “det finns de med 20 års erfarenhet och fortfarande är värdelösa som chefer” och fortsätter “det kanske är bättre att du har tre års erfarenhet av att vara chef, men har väldigt bra personlighet och kan bli den informella ledaren”. Informanten menar således att organisationer till viss del skapar sig sin egna kandidatbrist till följd av alltför högt ställda krav och att de inte vågar tänka i nya banor. VDn och HR-managern ställer sig mer övertygande till att det finns en brist på kompetenta kandidater på marknaden, men samtidigt menar de på samma sätt som regionchefen att chefer behöver anpassa kravprofilen utefter kandidaternas förväntningar och kompetenser för att kunna hitta kandidater. Vidare förklarar VDn “när vi tittar på annonsutkast från våra kunder, ser de ganska traditionellt skrivna ut” och menar att de behöver uppdateras för att möta kandidaterna. VDn förklarar att organisationer “gör som de alltid gjort”, även om de påstår att de utvecklar och förbättrar arbetsprocesser och verksamheten. Vidare uttrycker informanten problematiken kring den homogena rekryteringen, att “företag har bestämt sig för att anställa en ny Lisa för att Lisa har slutat” och förklarar vidare att det kan finnas en annan kandidat som hade fungerat lika bra, men på ett annat sätt. I en annan synvinkel menar affärschefen och regionchefen att löneutvecklingen på arbetsmarknaden inte matchar en del organisationers lönepolicys och regionchefen belyser att “det är en stor utmaning”.

3.3 Employer branding som metod för att bemöta problematiken

Som svar på frågan hur organisationerna arbetar med EB och att attrahera kandidater menar majoriteten av informanterna att de kontinuerligt arbetar med att hänga med i utvecklingen kring kandidaternas förväntningar. Rekryteringsansvarig A är den enda som ställer sig mer

skeptisk till det och menar “vill man jobba hos oss då tror jag man är mer benägen att vara flexibel utifrån våra förväntningar”. Samtidigt berättar informanten att de är flexibla och inte är omöjliga med att förändra och utveckla, men då ska det handla om rätt kandidat. Informanten menar att de inte har lagt EB-arbetet helt åt sidan, men det är inte i huvudsakligt fokus just nu. HR-managern förklarar ur den andra synvinkeln att “det är kandidaternas marknad och då behöver man vara mer flexibel i sina erbjudanden”. Vidare adderar informanten “i en ideal värld för en arbetsgivare hade det varit arbetsgivarens marknad” och förklarar att dagsläget inte ser ut så och att “vi kan inte sitta still och tänka att nu är det klart, nu har vi lyckats”. VDn, som befinner sig i rekryterings- och konsultbranschen, adderar att det i rådande läge är viktigare än någonsin för företag och kunder att inse vikten av att ställa sig mer flexibel till kandidaternas förväntningar och menar att “annars kommer det sluta med utan möjlighet att kunna anställa”.

När det kommer till det praktiska arbetet kring att attrahera kandidater på arbetsmarknaden och att sälja in sig som organisation med EB är det vissa specifika faktorer som är återkommande bland informanterna beskrivningar. Faktorerna kan i sin tur kopplas till kandidaternas förväntningar på arbetsgivaren och arbetsplatsen. Som svar på frågan om informanterna upplever några specifika förväntningar från kandidaternas sida framkommer det att frihet under ansvar, distansarbete, kompetens- och karriärutveckling, god företagskultur samt tillfredsställande ledarskap är faktorer som tydligt är framträdande. HR-managern berättar att deras EB-arbete grundar sig i deras företagskultur och värderingar och menar att det är viktigt att skylta med, likväl som medarbetarna ska vara med och bidra till kulturskapandet. Vidare menar rekryteringsansvarig B att de kontinuerligt undersöker och mäter hur deras medarbetare trivs i företagskulturen, för att således kunna förbättra den och därmed attrahera kandidater. Informanten berättar även “vi är väldigt noga med att inte sälja in guld och gröna skogar om vi känner att vi inte kan leva upp till det”. De har även på senare tid tagit till förbättringsåtgärder i sina kunders företagskultur, samtidigt som de förmedlar det till kandidaterna genom att låta dem få besöka kundernas verksamhet och uppleva kulturen på plats. Rekryteringsansvarig A menar på samma sätt som rekryteringsansvarig B att de försöker förmedla och uppvisa sin organisations företagskultur, men då ligger fokuset snarare på att attrahera rätt kandidater till deras kultur snarare än att utveckla den.

En problematik som framkommer under intervjuerna är utmaningen när organisationer arbetar i en bransch med hög personalomsättning. Rekryteringsansvarig B menar att det inte spelar någon roll vilka förmåner organisationen kan erbjuda eller hur bra kulturen är, om de har hög rörlighet i branschen. Informanten förklarar att inom IT-branschen attraheras många kandidater till nya tekniska utvecklingar och produkter och att inom deras organisation som rekryteringsföretag förlorar de många medarbetare till konkurrenter som lockar med just det. Det här sker återkommande och därmed förlorar de medarbetare och personalomsättningen blir hög, vilket inte blir attraktivt i längden. Rekryteringsansvarig B förklarar att det inte går att arbeta med EB genom olika förmåner och god företagskultur om personalomsättningen är hög med ett negativt rykte på arbetsmarknaden, då möjliga kandidater spekulerar kring orsaken till att medarbetare säger upp sig. HR-managern menar i samma linje att de befinner sig i en rörlig bransch med relativt hög personalomsättning, vilket kräver att rekryteringsansvariga tar sig tid att hitta medarbetare som kommer att stanna i organisationen en längre tid. Informanten förklarar att det är svårt att bevara medarbetare samtidigt som de upplever att deras avdelning är rörlig och kollegor slutar.

Vidare menar HR-managern att de tagit till åtgärder för att möta kandidaterna och deras kompetenser, att de anställer medarbetare med lägre kompetens och således internutbildar för att öka kompetensen. Informanten menar att bristen på rätt kandidater har tvingat dem att tänka i nya banor för att kunna rekrytera medarbetare. Genom att rekrytera på potential och personliga drivkrafter snarare än faktisk kompetens, har de lyckats få in fler medarbetare. HR-managern förklarar att “vill personen vara här och gillar vår kultur, då vill man lära sig och då finns det många chanser där vi kan lära personen att utföra arbetet”. På liknande sätt menar rekryteringsansvarig B att deras rekrytering till kunderna har behövt anpassas i samband med kompetensbristen. Informanten menar att kunden ofta söker efter seniorchefer med åtminstone fem års erfarenhet, men i samband med det rådande läget på arbetsmarknaden har de stundtals tagit in juniorchefer med två år på nacken.

Rekryteringsansvarig A är inne på samma spår som HR-managern och menar att de ofta söker och kollar efter kandidaternas personliga egenskaper och vad de har för potential, snarare än tidigare arbetserfarenheter. Däremot förklarar informanten att de samtidigt ser dessa personliga erfarenheter som kompetenskrav och att de inte är villiga att sänka kraven för att tillsätta en tjänst. Informanten menar att de har råd med att bevara kompetenskraven

som de är, då organisationen redan anses vara attraktiv och har ett gott rykte på arbetsmarknaden i den region de befinner sig i. Som alternativ vid svårigheter med att hitta rätt kandidat brukar de antingen förlänga tiden för rekryteringsprocessen, omplacera deras annonser till andra digitala kanaler eller anställa tillfälliga konsulter som ersätter den behövda arbetskraften.

I en liknande synvinkel talar VDn, affärschefen och HR-managern om att kandidater och medarbetare är en bidragande faktor till att organisationer kan bli attraktiva arbetsgivare på arbetsmarknaden. VDn menar att ett trevligt och proffsigt bemötande gentemot kandidaterna under rekryteringsprocessen kan göra att kandidaten talar gott om verksamheten och attraherar andra att söka sig dit. HR-managern menar vidare att det blir extra väsentligt inom deras bransch i besöksnäringen att medarbetarna i verksamheten är en del av EB-arbetet. Informanten menar att “det är en stark faktor i vår employer branding, rekommendationer från våra medarbetare som jobbar här” och förklarar vidare att det är en bidragande faktor till att personer i medarbetarnas nära umgängeskretsar söker sig till organisationen. Affärschefen tillägger att de som bank har ett “totalansvar i samhället” och förklarar vikten av att deras medarbetare ska vara goda ambassadörer för organisationen.

Majoriteten av informanterna framför vikten av att göra sig synlig på arbetsmarknaden, både bland företag och kandidater.² Affärschefen berättar att hen brukar åka ut till olika företag för att leta efter både framtida medarbetare och kunder. På ett liknande sätt menar resterande informanter att de brukar marknadsföra sig på olika skolor och universitet för att göra sig kända och attrahera personer med rätt kompetens att söka till organisationen.³ Vidare menar HR-managern att “vi är väldigt måna med att ta tillfället i akt när det bjuds”, att det är ett viktigt element i processen att attrahera kandidater. En annan strategi som HR-managern, regionchefen och rekryteringsansvarig B använder sig av för att både attrahera kandidater och sälja in sig som organisation är att använda sig av sociala medier som verktyg. HR-managern förklarar “Vi kan se tydliga trender i att sociala medier är en stark faktor i att nå ut med vårt budskap”. Vidare menar regionchefen att sociala medier är ett viktigt verktyg och att de i så

² Affärschefen, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-21; HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23; Regionchefen, fysisk intervju den 2023-04-25; Rekryteringsansvarig A, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-05-03; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

³ HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23; Regionchefen, fysisk intervju den 2023-04-25; Rekryteringsansvarig A, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-05-03; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

stor utsträckning som möjligt försöker använda sig av det, men att de samtidigt gör ett urval av digitala kanaler som når ut till rätt kandidatgrupp. För att kunna göra det menar regionchefen att de yngre kollegorna på kontoret i organisationen får ett större ansvar vid urvalet av kanalerna, eftersom de är mer insatta i området och har en större insyn i hur man lockar den yngre och nya generationen.

3.4 Ansvarsförvirringen och organisationsstrukturens oordning

Redan under processen kring att få kontakt med informanter kunde vi forskare tyda en viss aspekt av hur ansvaret gällande EB är fördelat. Med vår förutfattad uppfattning kring att anställda inom HR-funktionen hanterar rekryteringsprocessen, valde vi främst att skicka ut ett email till personer med befattningar inom området. Vi observerade då att mailutskicket ofta vidarebefodrades av HR-funktionen till övriga avdelningar i organisationerna. Därmed kunde vi tyda att HR-anställdas roll i EB-arbetet inte var lika stort som vi ursprungligen trott. Likaså vidarebefodrades mailet till olika avdelningar och dessa skilde sig åt mellan organisationerna, vilket mynnade ut i en tolkning att ansvaret inte kunde kopplas till en specifik eller enskild befattning. Med anledning av den abduktiva ansatsen förändrades studiens inriktning efter den första intervjun, vilket innebär att VDn i samma utsträckning inte blev tillfrågad om hur deras organisations ansvarsfördelning ser ut. Det kan vara fördelaktigt att ha i beaktning inför kommande text.

Vid frågan om vem som har det yttersta ansvaret i EB-arbetet ger informanterna både likartade och åtskilliga svar. En tydlig gemensam faktor är att olika avdelningar i organisationen samarbetar och arbetar tätt tillsammans i processen, oavsett arbetsområde. Således är det inte en enskild person som ansvarar över arbetet. Det framkommer dock från informanterna att arbetsprocessen och ansvarsfördelningen kring EB-arbetet varierar från organisation till organisation. Som nämnt har alla informanter i studien olika arbetsbeskrivningar samt befattningar, men samtidigt har de en sak gemensamt- samtliga har på ett eller annat sätt ett ansvar för EB-arbetet. VDns arbetsroll innefattar ett flertal olika arbetsområden, allt från strategiska handlingar i ledningsmöten till att sköta det praktiska rekryteringsarbetet. På samma sätt förklarar affärschefen att hen arbetar och ansvarar över både det praktiska och strategiska rekryteringsarbetet och arbetar praktiskt med EB, men har även ett medarbetaransvar. Vidare berättar HR-managern att utöver EB-arbetet arbetar hen med mångfaldsarbete, HR-frågor och personalärenden. Rekryteringsansvarig A och B menar

att deras roll innefattar strategiskt rekryterings- och EB-arbete och personalansvar. Slutligen förklarar regionchefen att EB, ekonomiansvar, grupputveckling och coachning av konsulter och chefer är områden som ingår i hens roll.

HR-managern samt rekryteringsansvarig A och B är mer eller mindre en del av HR-funktionen i de organisationer de är anställda i, där de alla har ett visst ansvar över EB-arbetet. En tydlig gemensam faktor som framkommer under majoriteten av intervjuerna är att HR-anställda har ett strategiskt ansvar i arbetet med EB, snarare än det operativa.⁴ HR-managern förklarar att HR-funktionen äger strukturen, tillvägagångssätten, metoden och praxisen för det. De arbetar strategiskt för på vilket sätt rekryteringen och EB-arbetet ska utföras bland cheferna. HR-managern adderar “vi har decentraliserat rekryteringen till våra ledare” och förklarar vidare att de anställda på HR-avdelningen arbetar för att utbilda och stötta ledare i rekryterings- och EB-arbetet. Rekryteringsansvarig A fortsätter i samma spår och förklarar att de på HR-avdelningen för utvecklings- och utbildningsfrågor med sina kollegor och ledare. Samtidigt förs en dialog med ledare och chefer för att få en större inblick i vad organisationen är i behov av för kompetens, både i dagsläget och inför framtiden. Rekryteringsansvarig B förklarar det som en “övergripande” roll, där hen deltar i möten kring det rådande arbetet med EB och att attrahera kandidater, för att därefter spana efter förbättringsåtgärder och följa upp utvecklingen. Vidare berättar regionchefen att “som HR-chef rekryterar man inte” och fortsätter “rollen är strategisk i hur vi långsiktigt kan attrahera personer och hur vi bibehåller personalen”. Informanten menar att rollen som HR-anställd är fokuserad mot det långsiktiga arbetet kring att attrahera. De agerar mer som en stödpelare till övriga chefer som ansvarar för det praktiska arbetet, vilket främst ansvaras av regioncheferna hos dem.

Regionchefen anser samtidigt att HR-anställdas strategiska roll kan vara ett hinder för övriga ansvarigas arbete. Informanten menar att HR-funktionen historiskt sett har utvecklats för att strategiskt stötta chefer i det vardagliga arbetet och kompetensförsörja verksamheten, men att det i dagsläget snarare har lett till det motsatta. Vidare förklarar regionchefen att chefer har fått “mer operativt i knät” sedan HR-rollen blev strategisk. Informanten menar att det

⁴ VDn, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-18; HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23; Regionchefen, fysisk intervju den 2023-04-25; Rekryteringsansvarig A, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-05-03; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

praktiska rekryterings- och EB-arbetet har gått från HR-funktionens arbetsområde till övriga chefers område, för att kunna spendera mer tid och resurser på det strategiska arbetet. Det har i sin tur bidragit med högre belastning för cheferna. Samtidigt menar informanten att situationen på arbetsmarknaden med svårigheter kring att hitta rätt kompetens har sett likadan ut i omkring tio års tid, utan förbättring. Regionchefen menar att även om det strategiska arbetet finns till för en god sak, bidrar det med hinder. Enligt informanten har de nuvarande strategiska analyserna ingen betydande roll för att förbättra situationen på arbetsmarknaden, utan analyserna bör fokusera på källan som organisationen ska attrahera, nämligen kandidaten. Informanten menar att HR-anställda är alltför investerade i det strategiska arbetet och organisationens behov och glömmer därmed bort kandidaternas perspektiv. Ståndpunkten förtydligas genom att säga “det är jämförbart med om du ska köpa en lägenhet, men inte tar hänsyn till din ekonomi”.

HR-managern menar samtidigt i relation till EB-arbetet att det är ett gemensamt ansvar där HR-anställda är de som skapar erbjudandet, således beslutar om dels vad för friskvårdsbidrag, internutbildningar och karriärvägar som ska finnas. För att skapa en tydligare bild av vad det gemensamma ansvaret innebär och hur det utspelas i praktiken menar HR-managern att de har ett samarbete tillsammans med marknads- och PR-avdelningen på företaget. I samband med att erbjudandet skapas menar hen att de kontakter marknadsavdelningen för att säkerställa att det går i linje med deras “brand”, således det som organisationen står för och externt vill förmedla. PR-avdelningen har sedan i uppgift att informera om vilka kommunikationsvägar som är mest fördelaktiga för att på bästa möjliga sätt nå ut till rätt kandidater. Vidare menar rekryteringsansvarig A att de har en marknadsavdelning som arbetar med organisationens externa kundrelationer och driver deras sociala medier för att attrahera både framtida kunder och kandidater. Samtidigt berättar informanten att de arbetar tätt tillsammans och stöttar varandra.

Det framkommer däremot en annan struktur och synvinkel när affärschefen berättar om deras arbets- och ansvarsfördelning kring rekryteringsprocessen. Informanten menar att det inte finns någon tydlig struktur för vem som praktiskt arbetar med rekryteringen och EB, utan att det kan variera. Vidare förklarar affärschefen att “affärscheferna får välja själva” och fortsätter “antingen gör vi intervjuer och letar på marknaden eller lägger vi över den på HR för att få hjälp”. Samtidigt menar affärschefen att de har ett gemensamt ansvar och att

HR-avdelningen agerar stödpelare vid behov, vilket korrelerar med de andra informanternas beskrivning.

Intervjufrågorna som riktade fokus mot ansvarsfördelningen och vem eller vilka som har det yttersta ansvaret i EB-arbetet, syftade till att tydliggöra och skapa förståelse för praktiken i organisationer. Samtliga informanter påvisar att EB innefattar en del av deras arbetsroll, men menar samtidigt att de inte arbetar med det på daglig basis i organisationen. Intervjuerna indikerar vidare att det inte finns en tydlig ansvarsfördelning i arbetet. Informanterna har en samsyn gällande hur arbetet är utformat och hur ansvaret är fördelat, närmare bestämt att det är ett arbete som ska utföras och ansvaras över gemensamt. Rekryteringsansvarig B är den enda informanten som ger ett någorlunda tydligt svar på frågan angående vem som står som ytterst ansvarig för EB-arbetet. Enligt informanten har de en grupp på fyra till fem personer som arbetar med EB och poängterar en specifik person i gruppen som hen "tror" är ytterst ansvarig. Vidare förklarar rekryteringsansvarig B att "jag tror att X är ansvarig, det känns som att X har varit involverad i det så pass länge att X har ett ansvar för det". Utlåtandet bidrar till en viss förståelse för huvudansvaret, men informanten visar på att det samtidigt finns en viss otydlighet i arbetet och om det är någon som besitter det yttersta ansvaret. Vidare förklarar informanten att den nämnda arbetsgruppen endast arbetar med EB riktat mot kandidaterna och att EB-arbetet ser annorlunda ut gentemot kunderna. I EB-arbetet gentemot kunderna är det istället informanten som föreslår åtgärder och utvecklingar, som sedan stötts upp av rekryteringskonsulter och deras kunder. Informanten bidrar således med en bild av att EB-arbetet även kan variera internt beroende på målgrupp.

Vidare menar rekryteringsansvarig B att de på samma sätt som de andra samarbetar gemensamt i processen kring att attrahera kandidater, men ställer sig fundersam till om de har någon befattning inom organisationen som endast arbetar med EB och formellt sett ansvarar över arbetet. Som svar på frågan om vem som har det yttersta ansvaret i EB-arbetet svarade HR-managern inledningsvis "Det beror på vad du menar med ytterst ansvar" och kunde inte peka ut en specifik person eller befattning som kunde identifieras med ansvaret. Informanten menar samtidigt att de har en fungerande struktur och förklarar "vi har en jättebra grund där vi står, vi har jättefina processer". Övriga informanter förklarar på samma sätt att de har fungerande processer med ett funktionellt samarbete.

3.5 Tolkning av empirin

Utifrån den empiriska datan har vi fått uppfattningen att majoriteten av informanterna konstaterat samma sak, att situationen har förvärrats, att organisationer upplever svårigheter med att hitta rätt kandidater på arbetsmarknaden. Samtidigt ser vi att det finns tre olika synvinklar på situationen; 1. det är en kandidatbrist, 2. det är en brist på rätt kompetens och 3. organisationer skapar sig sin egna kandidatbrist. Enligt vår uppfattning är det i rådande läge kandidaternas marknad, vilket ställer krav på organisationer att anpassa sina nuvarande arbetsförhållanden och processer för att kunna bemöta och attrahera de eftersökta kandidaterna. I samband med att organisationernas EB-arbete undersöktes uppkom en oväntad aspekt av arbetet, nämligen ansvarsfördelningen och strukturen i arbetet. Vi tolkar att utifrån den empiriska datainsamlingen att ansvarsfördelningen till viss del är förvirrande. De insikterna vi erhållit från empirin väckte frågor som; Om det finns någon enskild befattning eller funktion som besitter huvudansvaret i EB-arbetet? Hur kan otydligheten kring ansvarsfördelningen sättas i relation till de rådande utmaningarna på arbetsmarknaden med att attrahera rätt kandidater? Frågorna har därefter skapat förutsättningar för att teoretiskt undersöka på vilket sätt dessa identifierade teman kan förstås i samband med teori.

4. Teoretisk aspekt

Följande kapitel ämnar att utreda den teoretiska kunskap som tagits fram inom områdena rekrytering, employer branding (EB), ansvarsfördelning och organisationsstruktur som identifierats i samband med att den empiriska datan samlats in. Rekrytering och EB har varit studiens primära fokusområde redan från studiens inledande fas. I samband med att den empiriska datan har bearbetats har det framkommit andra teman såsom organisationsstruktur och ansvarsfördelning. Därmed kommer även dessa att redogöras samt speglas i den teoretiska referensramen. Den teori som framställts i studien har ansetts som relevant och lämpad för vad studien avser att framställa.

4.1 Rekryteringsprocessen- Att finna den ideala kandidaten

Syftet med rekrytering är att hitta, utvärdera och anställa individer som är bäst lämpade för att utföra det som organisationen är i behov av (Eklöf & Hallén, 2018; Łącka-Badura, 2015; Granberg, 2011). Processen kan variera beroende på vilken organisation det handlar om. Rekrytering kan röra många olika arbetsområden, allt från ett enkelt sommarjobb till tillsättning av en ny VD på ett börsnoterat bolag (Lindelöw Danielsson, 2003). HR-funktionen, chefer och ledningen är olika delar som har stor påverkan på hur en organisations rekryteringsprocess ser ut (Eklöf & Hallén, 2018). Osoian och Zaharie (2014) menar vidare att det är HR-avdelningens kunskaper som påverkar förutsättningarna om rekryteringsprocessen blir framgångsrik eller inte.

Enligt Lindelöw Danielsson (2003) kan en rekryteringsprocess delas upp i tre olika steg; *förberedelse*, *sökprocess* och *introduktion*. I första steget framställer organisationen krav som ska efterfrågas för den aktuella tjänsten, där en kravlista kan vara ett bra alternativ. Syftet med kravlistan är att identifiera vad det är för kandidat som organisationen söker (Lindelöw Danielsson, 2003). I det här steget bör även organisationer införskaffa sig kunskap om var kandidaterna befinner sig och vilka sökvägar som ska användas för att rikta fokus mot rätt målgrupp (Eklöf & Hallén, 2018). Annonsering kan i sin tur ses som en del av sökprocessen (Lindelöw Danielsson, 2003) där en mängd organisationer inte enbart utannonserar de krav som eftersöks hos kandidaterna, utan också information om förmåner och

utvecklingsmöjligheter (Eklöf & Hallén, 2018). I sökprocessen och generellt sett i hela rekryteringen handlar det om att göra en insamling av olika data från olika former av urvalsmetoder, exempelvis genom intervjuer och tester för att sedan strategiskt hitta rätt kandidat (Eklöf & Hallén, 2018; Lindelöw Danielsson, 2003). När organisationen har fått in ett antal ansökningar kan sökprocessen avslutas och de kan därefter välja ut de profiler som bäst matchar den efterfrågade kravlistan och påbörja introduktionen (Lindelöw Danielsson, 2003).

Eklöf och Hallén (2018) förklarar vidare att ett lands konjunktur kan påverka rekryteringsbehovet. Vid en stark konjunktur skapas ett större rekryteringsbehov. Genom ett ökat rekryteringsbehov minskar arbetslösheten, men samtidigt får organisationer svårare att hitta kandidater med den rätta kompetensen när konkurrensen bland arbetssökande ökar (Eklöf & Hallén, 2018). Därmed blir organisationer beroende av att attrahera rätt kandidater och behålla nuvarande medarbetare med hög kvalitet (Łacka-Badura, 2015). Som organisation är det viktigt att ha en uppfattning om vad det är för kompetens som krävs i verksamheten, där kompetenskraven kan variera utifrån befattning (Lindelöw Danielsson, 2003). Kahlke och Schmidt (2002) menar att det idag inte är ovanligt att organisationer avsätter stora resurser för deras rekryteringsprocesser, men menar samtidigt att de har en viss bristande kunskap gällande vad för kompetens som de är i behov av.

Det finns idag en mängd olika kompetenser som en arbetsgivare letar efter, både *informella* och *formella* (Skorstad, 2011). Formella kompetenser är de som den arbetssökande beskriver i det inskickade CVt. Arbetsgivaren kan här få en överblick över vad den arbetssökande har för tidigare arbetserfarenheter. Informella kompetenser handlar om de personliga egenskaperna, således något som en individ lärt sig utanför sina tilldelade arbetsuppgifter eller sin betalda tjänst. Exempelvis kan en individs sociala kompetenser vara avgörande i en specifik rekryteringsprocess, om tidigare arbetserfarenheter inte är tillräckliga för att kandidaten ska kunna bidra med god arbetskraft för organisationen. Det finns en vikt i att kunna kombinera sina informella och formella kompetenser samt att rekryteraren eller arbetsgivaren kan finna dessa (Skorstad, 2011).

Enligt Lindelöw Danielsson (2003) kan det uppstå en problematik i de fall organisationer utför en sänkning av de uppsatta kompetenskraven. Många gånger beror valet av sänkning på

externa förhållanden och påtryckningar. Exempelvis kan det vara svårt för företag i en lågkonjunktur att införskaffa sig ny personal eller större personalstyrka, vilket gör att de nuvarande medarbetarna blir mer värdesatta när omvärlden är osäker. Vid situationer där kravprofilen som efterfrågas sänks, finns det en risk att kvaliteten på rekryteringen försvagas och att den nyanställda saknar potential och riskerar att underprestera. En felrekrytering kan kosta en verksamhet dyrt, upp till en halv miljon kronor. En sådan rekrytering kan innebära en mängd andra negativa aspekter, såsom sjukskrivningar från nyrekryterade som inte trivs på arbetsplatsen eller dyra utgifter för att utsätta tid för arbetsledare som håller i ständiga samtal med den nyanställda (Lindelöw Danielsson, 2003).

Ovanstående teori ansåg vi vara en god inledande grund att stå på och för att skapa en större inblick i studiens valda forskningsområde. Genom att fördjupa oss i rekryteringsprocessens olika delar samt vilka faktorer som kan ha en inverkan på processen, kunde vi skapa oss en grund i kommande teoriavsnitt gällande EB, organisationsstruktur och ansvarsfördelning. I och med att det finns ett flertal olika faktorer som kan påverka en rekryteringsprocess framgång, blev det enligt oss relevant att undersöka var i processen påverkan kan ske. Utifrån teorin kan vi se att det blir allt viktigare för organisationer att göra sig attraktiva för kandidaterna och utmärka sig som en god arbetsgivare när omvärlden är osäker. En framgångsrik rekrytering handlar inte bara om att framställa kompetenskrav och skicka ut annonser, utan det handlar om att se organisationen och dess verksamhet som helhet. *Employer branding* är en modern strategi som organisationer kan använda sig av för att skapa en positiv uppfattning om verksamheten bland kandidater och kunder (Eklöf & Hallén, 2018).

4.2 Employer Branding- ett verktyg för att möta en konkurrensutsatt marknad

Eklöf och Hallén (2018) bekräftar att en mängd branscher idag upplever utmaningar i att både hitta och attrahera rätt kompetens till organisationen. Konkurrensen kring kompetenta kandidater gör att dynamiken mellan arbetstagare och arbetsgivare påverkas. Kandidater som är eftertraktade på marknaden idag är därmed mer selektiva kring deras sökande efter tjänst samt är mindre lojala mot de aktuella arbetsgivarna. Kandidater på dagens arbetsmarknad är mer eftertänksamma i sökningen efter eventuella framtida arbetsgivare, där sociala medier spelar en stor roll (Eklöf & Hallén, 2018). Det här visar därmed vikten av EB, således att organisationer arbetar med att göra sig attraktiva på marknaden (Granberg, 2011; Eklöf & Hallén, 2018).

Det finns ett flertal olika definitioner av EB. Ambler och Barrow (1996) beskriver begreppet som ett paket där ekonomiska, psykologiska och funktionella fördelar finns till förfogande för de anställda och som kan identifieras med organisationen som anställer. En annan definition av begreppet beskrivs av Backhaus och Tikoo (2004) som menar att EB lyfter de unika egenskaperna hos organisationens anställningserbjudande samt arbetsmiljö. Det skapas ett koncept som gör att organisationen urskiljer sig från sina konkurrenter genom att motivera, attrahera samt behålla verksamhetens nuvarande och kompetenta personal (Backhaus & Tikoo, 2004). En individ som besitter en hög kompetens kan anses vara mindre beroende av en organisation i jämförelse med i den utsträckning organisationen är beroende av en sådan individ. Organisationers arbete med EB kan i sin tur möjliggöra att enklare attrahera kompetent personal, samtidigt som den nuvarande personalens inställning till organisationen kan bli mer positiv (Ambler & Barrow, 1996).

Granberg (2011) menar att EB kan ses ur tre olika aspekter; *identitet*, *profil* och *image*. Identitet riktar fokus mot hur organisationen uppfattar sig själv, profil indikerar hur organisationen vill uppfattas av andra och image handlar om hur organisationen faktiskt uppfattas av sin omvärld. Författaren fortsätter och berättar att organisationer kan skapa sig goda förutsättningar om en organisation omfattar samtliga tre aspekter. I en organisation utan fokus på EB, kan kommunikationen bli lidande och de riskerar att förlora kandidatansökningar med den kompetens som efterfrågas. Det är därmed avgörande som organisation att aktivt arbeta med hur de uppfattas som arbetsgivare, för att sedan kunna arbeta med hur de som organisation vill uppfattas och därefter försöka leva upp till det. Vidare förklarar Granberg (2011) att det inte finns några genvägar och att en organisation kan få förödande konsekvenser om deras image inte matchar verksamhetens identitet. Ansträngningen kring att skapa en attraktion blir därmed en grundläggande förklaring till EBs innebörd (Eklöf & Hallén, 2018).

Enligt Grönroos (1990) kan EB inte garanteras vara en tillgång för alla organisationer. Däremot tyder ett flertal akademikers åsikter på att det finns en vinning i att som organisation arbeta med EB. *Intern marknadsföring* har fått ett större utrymme bland både utövare av marknadsföring samt hos olika forskare. Betydelsen bakom begreppet är att en organisations medarbetare inte enbart ses som en tillgång, utan som en intern kund. Organisationens

produkter och tjänster måste därmed vara attraherande, motiverande samt utvecklande för de anställda, för att således kunna vara tillfredsställande för de så kallade interna kunderna. Det handlar om att bemöta de anställdas önskemål och behov samtidigt som organisationen ska gynnas av det (Grönroos, 1990). Genom att använda intern marknadsföring skapas det möjlighet att framgångsrikt anställa, motivera samt utbilda kompetent personal, vilket genererar en starkare position på marknaden för organisationen (Kotler, 1991).

Ovan nämnd information om EB ansågs nödvändig att beakta i vår studie för att kunna angripa forskningsområdet. Däremot kunde vi under sammanställningen av den ovanstående teorin identifiera en brist i den teoretiska referensramen gällande vem eller vilka befattningar som ansvarar över EB-arbetet. Granberg (2011) diskuterar området och ifrågasätter vem det egentligen är som “äger” arbetet kring EB i en organisation. I och med att arbetet är väsentligt och möjliggör framtida kompetent personal (Ambler & Barrow, 1996), krävs det att det finns ett samarbete med hållbar kommunikation. Granberg (2011) menar att funktioner som HR bör ha ett ansvar i EB-arbetet, men förklarar samtidigt att det finns frågor kring om fler funktioner bör vara eller är involverade i EB-arbetet, såsom marknads- och kommunikationsfunktioner. För att lyckas med EB krävs en process som är integrerad, således en välutvecklad strategisk process där organisationens samtliga led bidrar till skapandet av ett starkt *employer brand* (Granberg, 2011; Eklöf & Hallén, 2018).

4.3 Ansvarsfördelning- hur kan dess innebörd förstås?

För att skapa större förståelse för studiens fenomen anser vi att det är nödvändigt att beakta innebörden av *ansvar* och *ansvarsfördelning*, kopplat till organisatoriska roller och positioner. Grafström et al. (2010) menar att begreppet inte är helt enkelt att fastställa och förstå sig på, att det är mångsidigt. Definitionen av ansvar kan se olika ut beroende på vilken synvinkel man ser det från. Enligt Grafström et al. (2010) finns det två centrala definitioner av begreppet, där den första karaktäriserar ansvar som en framåtriktad arbetsfördelning som klarlägger vilken person som tar ansvar för vad och i vilken kontext. Den andra definitionen handlar om ett ansvarsutkrävande bakåt i tiden, för att tydliggöra vem som har ansvarat över vad och inte. I Norstedts *Svensk ordbok* (1999, refererad i Grafström et al., 2010) kan ansvar i organisationer definieras som antingen en skyldighet att säkerställa att en verksamhet fungerar och uppfånga konsekvenserna om så inte är fallet, eller som något som medför ett antal plikter, åtaganden och uppgifter som följer med en yrkesroll.

Vidare förklarar Grafström et al. (2010) att det finns svårigheter i att tyda vem som är ansvarig när det är flera olika aktörer som är inblandade. Ansvar kan både vara *individuellt* och *kollektivt*. Således går det att ställa sig frågan om ett kollektiv, något ett flertal individer gör gemensamt, kan anses ha ett gemensamt ansvar. Det finns olika synvinklar på vad som karakteriserar ansvar och när en individ anses som ansvarig över sitt handlande. Ett kollektivt ansvar kan inkludera allt från enskilda länder och organisationer till en grupp med ett flertal individer. Det finns vidare diskussioner som påpekar svårigheterna med att urskilja en individuell handling mot ett kollektivt och vice versa. Exempelvis finns det olika synvinklar på andra världskriget i Tyskland, således om hela befolkningen i Tyskland som kollektiv kunde stå som ansvariga för hela förintelsen, eller om endast de som varit med och bidragit till förintelsen kunde göra det. Ett annat exempel är om en organisation som kollektiv kan stå till svars för något en enskild anställd i organisationen har utfört. Det kan således vara svårt att klargöra var gränsen går för vem eller vilka som är ansvariga (Grafström et al., 2010).

Lewis (1948, refererad i Grafström et al., 2010) problematiserar det kollektiva ansvaret och förklarar att ett kollektiv inte kan ha intentioner och värderingar som den enskilda individen har, vilket gör att den kollektiva gruppen inte kan ställas som ansvarig. Således att det endast är den enskilda individen som kan bedömas som ansvarig. French (1984, refererad i Grafström et al., 2010) ställer sig däremot mer positiv till att det finns ett kollektivt ansvar och förklarar att det går att dela upp det kollektiva ansvaret i två huvudtyper; ett *konglomerat* och ett *aggregerat kollektiv*. Konglomerat kollektiv har en tydlig struktur och innebär en moralisk agent som kan utföra avsiktliga handlingar, vilket gör den till en grupp oavsett om anhängarna där byts ut eller inte. Ett företag är ett exempel på ett sådant kollektiv, där exempelvis styrelsen agerar *ansvarsagent*. Aggregerat kollektiv har istället ingen tydlig struktur och är en tillfällig gruppering av individer, vilket gör att det inte finns någon tydlig ansvarsagent då den är rörlig. Ett exempel på det är när en grupp av individer träffas och medverkar i en konferens och eventuellt inte har träffats som grupp innan. French (1984, refererad i Grafström et al., 2010) menar därmed att ett kollektiv med en tydlig struktur kan benämnas som ansvarig för handlanden. Peterson (2008, refererad i Grafström et al., 2010) menar däremot att även om ett kollektiv inte kan ställas som ytterst ansvarig till ett visst handlande, som ett aggregerat, kan samtliga inblandade ses som medansvariga.

Teorin förklarar vad ansvar definieras som och att det både finns ett individuellt och kollektivt ansvar. Utifrån vår tolkning från intervjuerna finns det inte någon tydlig struktur som indikerar på vem eller vilka som besitter huvudansvaret för EB-arbetet, utan att olika funktioner har ett gemensamt ansvar. Vi ansåg med det som utgångspunkt att det var relevant att framföra teori kring om en hel grupp kunde ställas till svars för olika handlanden, när informanterna för studien säger sig ansvara för det gemensamt. För att kunna sätta ansvaret i kontext till organisationer och hur det fördelas där, ansåg vi att ytterligare teori om ansvarsfördelning var nödvändigt att applicera för att öka förståelsen för fenomenet.

Ansvarsfördelning handlar enligt Grafström et al. (2010) om hur resurser ska användas på det sätt att ansvarstagandet kan anses rättvist fördelat bland de inblandade aktörerna. Jensen och Sandström (2019) sätter även ansvarsfördelningen i relation till moderna organisationer. I moderna organisationer finns det olika former av ansvar och det förväntas även finnas för att verksamheten ska kunna fungera. Samtidigt påverkas ansvarsfördelningarna av en föränderlig omvärld med sociala, miljömässiga samt komplexa utmaningar. Författarna förklarar att verkligheten i organisationer är alltför rörig än vad olika ansvars- och rollfördelningar har möjlighet att hantera. Sennet (1999, refererad i Jensen & Sandström, 2019) menar att det finns olika organisatoriska processer som kan försvåra ansvarsfördelningen i organisationen, med utgångspunkt i att marknaden möter byråkratin och vice versa. Således handlar det om att marknaden förändras och söker sig in i organisationer, samtidigt som byråkratin ändrar form i organisationer och letar sig utåt (Sennet, 1999, refererad i Jensen & Sandström, 2019).

Sammanfattningsvis har både teori om ansvar och ansvarsfördelning lyfts upp för att kunna möta den empiriska datan som samlats in för studien. Det finns en mängd olika definitioner på begreppen, men vi har valt att lägga främsta fokus på ett organisatoriskt perspektiv, för att kunna sätta det i kontext och relation till det praktiska EB-arbetet. Samtidigt ansåg vi att det krävdes ytterligare förståelse för den praktiska ansvarsfördelningen i organisationer, att kunna sätta det i ett sammanhang. Därmed tog beslutet om att även addera teori om organisationsstruktur för att skapa större förståelse för forskningsområdet, vilket beaktas i följande underrubrik.

4.4 Organisationsstrukturens koppling till ansvarsfördelningen

Begreppet *organisationsstruktur* betecknar hur en verksamhet är strukturerad samt kontrollerad (Sveningsson & Alvehus, 2019). Genom att tilldela olika arbetsuppgifter och sammankoppla dessa till ett organisationssammanhang skapas inriktningar och avgränsningar. Det finns en pågående diskussion kring vilken struktur som är mest lämpad för en organisation, för att på bästa möjliga sätt samordna människor och deras ansträngningar. Det handlar främst om hur organisationens resurser kan tas tillvara på för att få ut det bästa möjliga resultatet. Målet är att skapa en ordning bland organisationens samtliga resurser. Organisationer vill, oavsett typ av struktur, skapa en strukturell fördelning samt samordning av de aktuella arbetsuppgifterna mellan olika människor, funktioner och roller. Ofta handlar det om att organisationer vill lämna det byråkratiska tänket och skapa sig en mer modern metod (Sveningsson & Alvehus, 2019).

Det finns många olika former av strukturer som en organisation kan anpassa sig efter (Fredriksson, 2021) och det är nästintill omöjligt att veta hur stort utbudet är av olika organisationsstrukturer (Sveningsson & Alvehus, 2019). I en organisation finns det olika roller och funktioner där struktur samt ansvars- och arbetsfördelning tillkommer. Här är det även viktigt att urskilja ansvarsfördelning från *arbetsfördelning*, där arbetsfördelning kopplas till det arbete som förväntas utföras, men det är en annan person eller avdelning som ansvarar över arbetet som utförs. Ett exempel på en form av struktur är en linjär uppbyggnad, vilket innebär att separata enheter har ett eget ansvar över ett specifikt verksamhetsområde. Oavsett uppbyggnad på en organisation är syftet främst att skapa en tydlighet kring vilka befogenheter samt ansvarsområden som är anknutna till vilken roll (Fredriksson, 2021). Samtidigt har tydligheten i vad som ingår i en roll i organisationer minskats på senare tid. Arbets- och ansvarsfördelning har blivit ett allt mer komplext område, då det sker allt fler överlappningar mellan olika roller och arbetsbeskrivningar. Arbetsroller kan ha olika betydelser beroende på vilken organisation det handlar om i fråga. Samtidigt blir det allt vanligare att olika roller innefattar ett gemensamt ansvar över specifika arbetsområden (Parment & Dyhre, 2009).

Alvehus och Kastberg (2019) talar vidare om en ny trend eller skifte i organisationer, vilken benämns som *elevering*. Enligt författarna syftar elevering i organisationssammanhang till att positionstitlar tenderar att ändras så att de låter elegantare. Vidare förklarar de att en del

administratörskategorier i princip försvunnit, medan andra kommit till. De tillkomna kategorierna är av en annan typ och utgör en del av den strategiska organisationen, snarare än att vara stödfunktioner. De har ofta en mer strategisk prägel ur den synvinkeln att de är mindre rutinartade samt mer utforskande. Ett exempel på ett sådant skifte är att personaladministratörerna blivit HR-strateger. Författarna ställer sig även frågan vad som händer med de ursprungliga arbetsuppgifterna samt vad de nya blir och kommer från. De menar att de äldre arbetsuppgifterna antingen systematiskt raderats eller pressats ut till andra delar i verksamheten (Alvehus & Kastberg, 2019).

Teorin förklarar att det finns olika sätt att strukturera upp organisationers verksamheter på. Vidare framkommer det att strukturen och olika ansvarsområden har förändrats med tiden och att många arbetsområden numera hanteras med ett gemensamt ansvar mellan olika roller. Efter att ha tolkat studiens informanternas beskrivningar kring sina arbetsroller och hur deras EB-arbete ses som ett gemensamt ansvar, uppstod tankar om organisationsstruktur i samband med att de upplever en viss problematik med att attrahera rätt kompetens på arbetsmarknaden. I enlighet med den abduktiva forskningsansatsen togs beslutet att tillägga teori om organisationsstruktur och hur det kan kopplas samman med ansvarsfördelningar.

Fredriksson (2021) förklarar vidare att storleken på en organisation många gånger kan påverka vilken struktur som tillämpas. Arbets- och ansvarsfördelningarna i en mindre organisation är oftast mindre omfattande då det saknas omfattning i verksamheten, vilket gör att det saknas utrymme för specialisering. Samordningen som finns i organisationen handlar till stor del om att löpande skapa en överenskommelse om hur organisationen ska skötas. Det kan även finnas en koppling till hierarki i hur en organisation är strukturerad. Det finns roller som formellt sett ges mer utrymme att kontrollera samt styra över andra, där rollens hierarkiska position ger en viss form av makt (Fredriksson, 2021).

Belbin (2004) talar om strukturer i organisationer kopplat till teamarbete. Begreppet *team* kopplas många gånger till lagspel, där varje lagspelare har en position och ett givet ansvar. Ett framgångsrikt team grundar sig i att spelarna fungerar bra tillsammans och att samtliga kan räknas som en tillgång. Kontentan av ett team beror på dynamikens och samarbetets funktion. På samma sätt som framgångsrika team finns det team som inte fungerar, vilket författaren menar ofta orsakas av att teamets funktionella strukturer inte förändras och

utvecklas med tiden. Strukturerna ges företräde framför sunt förnuft. När ett team inte fungerar handlar det många gånger om att det inte finns en inbyggd motståndskraft. I organisationer där delaktig- och samhörighet är faktorer som präglar verksamhetskulturen, finns det en risk att de anställda inte vågar gå emot strömmen och utmana strukturen. Därmed undviks åsikter och beslut som hade utmanat strukturen och teamet. Vidare förklarar författaren att ett effektivt team kräver en specifik person som ansvarar över ett specifikt område, för att därefter kunna strukturera upp resterande roller i teamet med individuella specialkunskaper. Ett avancerat teamarbete är bland de effektivaste sätten att genomföra svåra och kvalificerade uppgifter och uppdrag (Belbin, 2004).

5. Tolkning och analys

Avsnittet avser att redogöra hur teorin och empirin kan tolkas och relateras till varandra. Analysens struktur utgår från rekrytering, employer branding (EB), ansvarsfördelning och organisationsstruktur, vilka är de fyra teman som framkom under insamlingen av den empiriska datan.

5.1 Hur kan den rådande rekryteringssituationen förstås?

En organisation är idag beroende av att rekrytera medarbetare med rätt typ av kompetens till sin verksamhet, för att som organisation således kunna utvecklas framåt (Eklöf & Hallén, 2018; Łacka-Badura, 2015; Granberg, 2011). Den empiri som sammanställts för studien pekar på att rekrytering är en utmaning för en mängd organisationer idag, där de upplever svårigheter i att hitta rätt kandidater. VDn och HR-managern vittnar om att Covid-19 och det rådande kriget i Ukraina har varit en katalysator för de utmaningar som finns idag kring att hitta rätt kandidater. HR-managern och regionchefen poängterar dock att utmaningen redan uppkom i mindre drag innan kriget och pandemin. HR-managern menar att det idag finns fler valmöjligheter på arbetsmarknaden, vilket medför att kandidaterna kan ställa högre krav på organisationer. Informanten fortsätter och berättar att det är kandidaternas marknad och enligt VDn innebär det att det i rådande läge är viktigare än någonsin för organisationer att anpassa sina kravprofiler utefter kandidaternas förväntningar och kompetenser, exempelvis genom att möjliggöra flexibla arbetsformer.

Lindelöw Danielsson (2003) beskriver vikten av att utforma en kravlista, där syftet är att identifiera vad för kompetenser som organisationen söker och är i behov av. Författaren menar att det skapar goda förutsättningar för att kunna hitta den eller de rätta kandidaterna. Vi tolkar således att en organisation som besitter kunskap om sina befattningsområden och vad de har för kompetensbehov, har en fördel när det kommer till att utveckla framgångsrika annonser samt välja ut de kandidater som i praktiken kommer att bli en bra match för verksamheten. Informanterna belyser även vikten av att veta var de kan komma i kontakt med potentiella kandidater. Eklöf & Hallén (2018) menar att det kan vara avgörande för om organisationen hamnar på kandidaternas radar eller inte. Regionchefen förklarar att de tar

hjälp av de yngre kollegorna i verksamheten för att få kunskap om var den yngre generationen bland kandidaterna befinner sig och vad som kan locka dem att söka sig till organisationen.

Utifrån den empiriska datan kan vi se att organisationer stundtals sänker kompetenskraven till följd av att kandidaterna inte besitter rätt kompetens för befattningen eller om antalet ansökningar är alltför låga. HR-managern menar att de är tvungna att ta till åtgärder för att kunna bemöta och klara av utmaningen, där sänkning av kompetenskraven är ett alternativ för att därefter internutbilda kandidaterna och bygga upp kompetensen. Lindelöw Danielsson (2003) menar att det är vanligt förekommande att organisationer sänker sina kompetenskrav när de inte får in de kompetenser som eftersöks. Författaren förklarar att den externa ekonomin, såsom lågkonjunkturen, kan ha en inverkan på vilka ansökningar som kommer in. VDn instämmer med författaren och indikerar att externa påtryckningar som lågkonjunkturen har varit en bidragande faktor till de utmaningar som organisationer står inför idag. Informanten menar däremot att situationen aldrig har varit så problematisk som den är idag, oavsett lågkonjunktur eller inte. Utifrån informantens beskrivning har vi fått uppfattningen att utmaningen med att hitta rätt kandidater länge har varit påtaglig och i enlighet med Andersson et al. (2016) förvärras endast situationen med tiden. Vår tolkning är att organisationer är i behov av att upprätthålla en konkurrenskraftig position med en fördelaktig image på arbetsmarknaden, nu mer än någonsin tidigare.

Regionchefen menar samtidigt att organisationer ofta har en förmåga att ställa för höga kompetenskrav än vad befattningar faktiskt kräver. Informanten menar att det kan vara en anledning till den så kallade kompetensbristen, att organisationer skapar sig sin egna kandidatbrist. Vidare förklarar regionchefen att det blir väsentligt för organisationer att säkerställa att kompetenskraven ligger på en rimlig nivå. Informanten ger ett exempel på när en chefsbefattning ska tillsättas, där organisationen söker efter en kandidat med 20 års chefserfarenhet och har utformat kompetenskraven utefter det. Vidare menar informanten att en chef med tre års erfarenhet hade kunnat fungera lika bra men på ett annat sätt och istället hade kunnat bli den informella ledaren. Kahlke och Schmidt (2002) menar att organisationer ofta saknar kunskap när det kommer till att bedöma vilken kompetens de är i behov av. Skorstad (2011) talar vidare om formella och informella kompetenser och vikten av att kombinera dessa. Författaren förklarar att tidigare arbetslivserfarenheter är exempel på

formella kompetenser och informella kompetenser är personliga egenskaper hos kandidaten. Om en kandidats formella kompetenser inte anses tillräckliga, kan rekryteraren istället gå efter de informella (Skorstad, 2011). Rekryteringsansvarig A och HR-managern menar på samma sätt att informella kompetenser hos kandidater kan vara gynnsamt för verksamheten och att deras rekrytering stundtals kan anpassas efter de personliga egenskaperna.

Rekryteringsansvarig B förklarar vidare att det i rådande läge är kostsamt att rekrytera. Informanten syftar till att rekryteringsprocessen utgör stora kostnader för deras kunder, då tidsperioden för hur lång tid det tar att hitta rätt kandidat har förlängts i samband med bristen på rätt kompetens. Å andra sidan menar Lindlöw Danielsson (2003) att det kan vara lika kostsamt, om inte mer, med felrekrytering. Det kan innebära att organisationen får prestationsbortfall och att resurser som tid och pengar behöver läggas på bakslag och kompetensutveckling, istället för att bidra till organisationens utveckling och framtida arbete. Vi tolkar det som att organisationer riskerar att förlora sin position på marknaden om de inte tar rekryteringsprocessen på allvar och inte lägger tillräckligt med resurser på processen, vilket kan resultera i att de inte hittar kandidater med rätt kompetens och istället rekryterar fel kandidater.

5.2 Hur ser employer branding-arbetet ut i organisationer?

Eklöf och Hallén (2018) belyser organisationers utmaningar med att hitta och attrahera rätt kandidater och syftar då till att konkurrensen bland kandidater har blivit allt mer påtaglig under senare tid. Det medför att dynamiken mellan arbetstagaren och arbetsgivaren påverkas. Författarna förklarar vidare att kandidater har en mer eftertänksamhet i sökandet efter arbetsgivare (Eklöf & Hallén, 2018). Employer branding (EB) har en betydande roll för organisationer för att kunna göra sig attraktiva på arbetsmarknaden (Granberg, 2011; Eklöf & Hallén, 2018). Begreppet kan definieras på olika vis, men teoretiker bidrar med en gemensam bild av begreppet och menar att fokus ligger på hur organisationer marknadsför sig både internt i organisationen och externt på arbetsmarknaden (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Granberg, 2011). Backhaus och Tikoo (2004) förklarar vidare att EB skapar ett koncept som gör att organisationen kan urskilja sig från sina konkurrenter genom att motivera, attrahera och bevara verksamhetens nuvarande och kompetenta medarbetare. Författarna menar vidare att EB lyfter organisationers unika egenskaper gällande anställningserbjudande och arbetsmiljö, vilket kan användas som en attraktion. Vi tolkar det

som att EB är en metod som organisationer kan använda sig av för att skapa en helhetsbild av och förståelse för vad som gör en organisation attraktiv. Utifrån den empiriska datainsamlingen för studien tyder den på att samtliga informanter arbetar med EB på ett eller annat sätt. Majoriteten av informanterna är eniga i vad EB definieras som och vad som innefattar arbetet. De menar att EB-arbetet handlar om att attrahera kandidater genom att hänga med i utvecklingen på arbetsmarknaden och anpassa sina arbetsförhållanden och erbjudanden utefter kandidaternas förväntningar.⁵

Näppä (2022) menar att organisationer idag upplever svårigheter med att förstå praxisen för EB. Granberg (2011) talar om tre olika aspekter av EB, nämligen identitet, profil och image. Identitet handlar om hur organisationen uppfattar sig själv, profil indikerar hur organisationen vill uppfattas av andra och image handlar om hur organisationen faktiskt uppfattas av sin omvärld. Författarna förklarar vidare att det är avgörande för organisationen att aktivt arbeta med hur de uppfattas som arbetsgivare, vilket grundar sig i att de kan få förödande konsekvenser om deras image inte matchar verksamhetens identitet (Granberg, 2011). I rådande läge på arbetsmarknaden tolkar vi det som ytterst relevantt att säkerställa att kandidaterna har en överensstämmande bild av verksamheten med vad organisationen har av sig själv. Rekryteringsansvarig B förklarar att en organisation inte ska lova och erbjuda “guld och gröna skogar” om verkligheten i verksamheten inte ser ut så. Utifrån vår tolkning går informantens beskrivning att sättas i relation till teorin, där informanten talar om att det är viktigt att säkerställa att organisationens attraktiva egenskaper som framhävs utåt i EB-arbetet faktiskt stämmer överens med verkligheten. Informanten förklarar vidare att de utför kontinuerliga undersökningar bland sina medarbetare, där de mäter hur de trivs i företagskulturen. Således kan de kontinuerligt förbättra den och kontrollera medarbetarnas faktiska upplevelse, vilket vi i enlighet med teorin tolkar som en framgångsrik metod för att kunna attrahera kandidater, att de säljer in en bild av organisationen som faktiskt stämmer överens med verkligheten.

Vidare kunde vi utifrån den empiriska datan se vissa återkommande aspekter av hur organisationer praktiskt arbetar med att attrahera kandidater. En återkommande faktor är just

⁵ VDn, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-18; Affärschefen, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-21; HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23, Regionchefen, fysisk intervju den 2023-04-25; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

företagskulturen, att det är ett verktyg som används för att attrahera.⁶ Rekryteringsansvarig B menar däremot att en god företagskultur inte alltid är tillräckligt och syftar då till IT-branschen. Informanten som verkar inom bemannings- och rekryteringsbranschen förklarar att en stor del av deras rekryteringsuppdrag är riktade mot IT-branschen och menar att många IT-kandidater dras till nya tekniska utvecklingar och produkter snarare än företagskulturen. Vidare berättar informanten att de behöver anpassa sitt EB-arbete efter rätt målgrupp, vilket kan vara en stor utmaning för organisationer. En annan återkommande aspekt kring det praktiska EB-arbetet handlar om betydelsen av att synliggöra sig på marknaden, vilket majoriteten av informanterna påvisar. Genom olika metoder marknadsför sig organisationerna, bland annat genom att besöka skolor, universitet, företag och olika former av mässor, samtidigt som majoriteten använder sociala medier som verktyg för att hitta kandidater.⁷ Enligt vår uppfattning är EB ett komplext arbetsområde och det går att tyda att arbetet är krävande med många delar som ska finnas på plats för att kunna skapa en helhetsbild och förståelse för vad deras kandidater attraheras av.

Grönroos (1990) talar vidare om intern marknadsföring och syftar till att organisationens medarbetare kan ses som interna kunder. Författaren menar att organisationer ska bemöta medarbetarnas önskemål och behov och att det gynnar organisationen. Organisationens produkter och tjänster ska således vara attraherande, motiverande samt utvecklande för de anställda, vilket skapar en tillfredsställelse hos de interna kunderna. VDn, affärschefen och HR-managern menar på liknande sätt att deras medarbetare är en bidragande faktor till att organisationen kan bli attraktiv på arbetsmarknaden. HR-managern förklarar att inom besöksnäringen blir det extra väsentligt att medarbetarna är en del av EB-arbetet, att deras personal kan bidra med rekommendationer till sina nära umgängeskretsar när de är tillfredsställda i organisationen. Informanten menar att det kan öka möjligheten att rekrytera kompetent personal, då attraktionen höjs på arbetsmarknaden. Kotler (1991) förklarar att den interna marknadsföringen skapar möjligheter att framgångsrikt anställa, vilket genererar en starkare position på marknaden.

⁶ HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23; Rekryteringsansvarig A, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-05-03; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

⁷ Affärschefen, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-21; HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23; Regionchefen, fysisk intervju den 2023-04-25; Rekryteringsansvarig A, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-05-03; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

Grönroos (1990) menar att EB inte alltid behöver vara en tillgång för samtliga organisationer. Rekryteringsansvarig A förklarar i samma linje och menar att deras huvudfokus inte ligger på EB-arbetet, då informanten syftar till deras starka position på marknaden med en redan positiv image bland kandidater. Informanten förklarar att det i rådande läge in krävs en lika stor ansträngning från deras sida att lägga resurser på EB-arbetet. Å andra sidan menar Grönroos (1990) att en mängd akademiker menar att det finns en vinning för organisationer att arbeta med EB. Vi tyder i relation till nämnd teori att EB-arbete bör vara av intresse för alla organisationer, då det kan vara avgörande för hur deras framtid ser ut. Utifrån de resterande informanternas beskrivningar i samband med teoretikers synvinklar på arbetsområdet, går det att se en risk i rekryteringsansvarig As inställning. Samtidigt uppger rekryteringsansvarig A att de inte helt och hållet har lagt sitt EB-arbete åt sidan, men av vår uppfattning är EB-arbetet inte lika aktuellt hos dem som det är i de resterande undersökta organisationerna. I enlighet med Eklöf och Hallén (2018) tolkar vi det som att organisationen kan riskera att förlora sin marknadsposition, då konkurrerande organisationer eventuellt lägger mer resurser på att attrahera eftertraktade kandidater genom att vara mer tillmötesgående och flexibla. Ambler och Barrow (1996) menar att en kandidat som besitter en hög kompetens kan anses vara mindre beroende av en organisation i jämförelse med i den utsträckning organisationen är beroende av en sådan kandidat. Av vår uppfattning kan kandidaten välja att bli anställd hos en organisation som är mer tillmötesgående gentemot kandidaten, vilket kan missgynna organisationer som inte tänker likadant och som kanske är beroende av att hitta kompetenta framtida medarbetare.

5.3 En ansvarsförvirring snarare än ansvarsfördelning?

Begreppet *ansvar* kan definieras på olika sätt, men Grafström et al. (2010) menar att det finns två centrala definitioner. Antingen kan ansvar karaktäriseras som en framåtriktad ansvarsfördelning som tydliggör vilken person som tar ansvar för vad och i vilket sammanhang, men begreppet ska även kunna användas för att bakåt i tiden klarlägga vem eller vilka som har ansvarat över vad eller inte (Grafström et al., 2010). I organisationer kan ansvar också innebära en skyldighet att säkerställa att verksamheten fungerar och att åtgärda konsekvenserna om det inte fullföljs, eller som en yrkesroll som medför ett antal plikter, åtaganden och uppgifter (Norstedts Svensk ordbok, 1999, refererad i Grafström et al., 2010). Med det som utgångspunkt går det att sätta det i relation till den rådande situationen på arbetsmarknaden, där organisationer upplever svårigheter kring att hitta kandidater med rätt

kompetens.⁸ Det går därmed att ställa sig frågan vem som egentligen bär ansvaret för arbetet kring att attrahera kandidaterna. Vidare går det att ställa sig frågan vem det är som uppfångar konsekvenserna av en arbetsmarknad med brist på rätt kandidater och hur arbetet tas vidare därifrån med EB-arbetet.

När det kommer till EB-arbetet menar Granberg (2011) att en del av ansvaret bör ligga på HR-funktionen, med ett eventuellt stöd från marknads- och kommunikationsfunktionen. Samtidigt menar författaren att det är en pågående diskussion kring vilka som faktiskt bör vara eller är involverade i arbetet kring EB (Granberg, 2011). Med den teori som fanns tillgänglig i den inledande processen av studiens genomförande hade vi forskare en uppfattning om att HR är den funktion som främst ansvarar över EB-arbetet. Däremot kunde vi tyda andra aspekter under sökandet efter informanter för studien. Med den uppfattning som vi inledningsvis besatt, valde vi att skicka ut ett e-mail till personer i olika organisationer med befattningar inom HR-funktionen. Vidare observerades att majoriteten av mailen vidarebefordrades från HR-avdelningen till andra avdelningar inom organisationen. Därmed kunde en tolkning göras att HR-funktionens ansvarsroll i arbetet kring EB inte var lika omfattande som vi forskare ursprungligen trott och att ansvaret inte kunde kopplas till en specifik eller enskild befattning.

HR-funktionen har blivit mer strategisk på senare år, i takt med att synen på HRM har förändrats (Armstrong & Taylor, 2014). Det rådande HR-arbetet fungerar som ett styrinstrument för organisationens ledning, där arbetet innefattar allt från praktiskt arbete kring rekrytering samt löne- och personalhantering till strategiskt arbete där HR-åtgärder ska gynna verksamhetens resultat (Damm & Dahte, 2016). Informanterna instämmer med teorin om att HR-funktionen har ett mer strategiskt ansvar, men syftar å andra sidan att den inte är så operativ som teorin hävdar.⁹ Regionchefen berättar att “som HR-chef rekryterar man inte” och fortsätter “rollen är strategisk i hur vi långsiktigt kan attrahera personer och hur vi bibehåller personalen”. HR-managern förklarar att HR-funktionen äger strukturen, metoden och praxisen för det, således arbetar de på ett strategiskt sätt för hur andra chefer ska arbeta

⁸ VDn, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-18; Affärschefen, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-21; HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23; Regionchefen, fysisk intervju den 2023-04-25; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

⁹ VDn, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-18; HR-managern, digital intervju via Zoom den 2023-04-23; Regionchefen, fysisk intervju den 2023-04-25; Rekryteringsansvarig A, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-05-03; Rekryteringsansvarig B, digital intervju via Microsoft Teams den 2023-04-27.

med rekryteringen och EB. Vidare menar HR-managern och rekryteringsansvarig A att arbetar med att utbilda och stötta ledare i rekryterings- och EB-arbetet samt hantera utvecklingsfrågor kopplat till verksamheten. Enligt informanternas beskrivning sköter de även kommunikationen med ledare och chefer för att kunna skapa förståelse för vad organisationen och dess verksamhet är i behov av för kompetens. Eklöf och Hallén (2018) menar att HR-funktionen, chefer och ledningen tillsammans har en påverkan på rekryteringsprocessens utformning och Osoian och Zaharie (2014) förklarar vidare att HR-funktionens kunskaper är det som förutsätter om processen blir framgångsrik eller inte. Vi tolkar därmed att HR-funktionens ansvarsområde är strategisk och handlar om att agera stödpelare till övriga chefer och ledare som i sin tur ansvarar över det praktiska rekryterings- och EB-arbetet.

Det framkommer samtidigt en viss problematik från regionchefens sida kring att HR-anställdas strategiska roll kan skapa hinder för övriga anställdas arbete. Informanten menar att det nya fokuset har inneburit att chefer nu har satts på en position i organisationer, där de själva får hantera och ansvara över det operativa arbetet kring rekryteringen. Ursprungligen har ansvaret legat hos HR-funktionen, men att det nu ofta faller på övriga chefer och innebär en högre belastning för dem. Vidare förklarar regionchefen att det strategiska ansvaret inte har bidragit med några förändringar i verksamheten, utan snarare blivit ett hinder för andra chefer i organisationen som arbetar med att kompetensförsörja organisationen. Alvehus och Kastberg (2019) talar om elevering, att det är en ny trend bland organisationer. Det har skett ett skifte där positionstitlar har gått från att vara stödfunktioner till att få en mer strategisk prägel. De menar att vissa administratörskategorier i organisationer antingen strategiskt försvunnit eller pressats ut till andra delar och funktioner i verksamheten. Författarna förklarar att personaladministratörerna är ett exempel på det här och benämns många gånger idag som HR-strateger (Alvehus & Kastberg, 2019). Det kan sättas i relation till regionchefens uttalande och vi tolkar det som att HR-funktionens tidigare ansvar har pressats ut till övriga chefer i organisationen, i det här fallet det praktiska rekryterings- och EB-ansvaret. Det här tyder på att ansvaret har förflyttats och att ansvarsfördelningen riskerar att bli ohållbar i ett långsiktigt perspektiv, då chefer har fått för hög belastning i samband med skiftet. Vi tolkar det som att det behövs en förändring i hur ansvaret fördelas i organisationen, för att de ska kunna stå stadigt i relation till en utmanande omvärld med svårigheter i att hitta rätt kandidater. Då krävs det enligt vår mening att

organisationer har fungerande arbetsprocesser för samtliga inblandade parter i verksamheten och att dessa kan bidra med fördelaktiga resultat i EB-arbetet.

I samband med skiftet, att HR-funktionen har fått ett mer strategiskt ansvar och att det praktiska EB- och rekryteringsansvaret har förflyttats till andra funktioner, kan vi se situationen ur en annan aspekt. Vi tolkar det som att det ursprungliga arbetet som de övriga cheferna är utsatta för att göra blir lidande, exempelvis arbetet med att leda och vara stöttepelare för den operativa personalen. Det kan i sin tur innebära att cheferna inte hinner prioritera sitt ledarskap och i enlighet med Wong et al. (2017) kan organisationens attraktion därmed påverkas på arbetsmarknaden. Vidare menar Grafström et al. (2010) att ansvarsfördelning handlar om hur resurser ska användas på det sätt att ansvarstagandet kan anses rättvist fördelat bland de inblandade aktörerna. Vi tolkar att den rådande ansvarsfördelningen bidrar med högre belastning för chefer utöver HR-funktionen och vi i enlighet med teorin ifrågasätter om fördelningen är rättvis. Det går samtidigt att ifrågasätta om fördelningen är logisk och funktionell, i och med att regionchefen belyser problematiken kring att HR-funktionens strategiska ansvar inte har medfört några markanta förändringar i sättet hur de attraherar kandidater på arbetsmarknaden. Vi får intrycket av att det finns en viss bristande kunskap i hur EB-arbetet bör utformas för att arbetet ska kunna bidra med framgångsrika resultat. Bondarouk et al. (2014) menar att det framtida HR-arbetet kommer att kräva en djupare kunskap av andra arbetsområden, såsom marknadsföring och digitala kanaler, för att kunna utveckla framgångsrika rekryteringsprocesser och upprätthålla ett fördelaktigt EB-arbete. På liknande sätt förklarar regionchefen att HR-funktionen bör se bortom det strategiska arbetet och lägga större vikt vid det operativa och se till kandidaternas perspektiv, för att skapa en bredare praktisk kunskapsgrund om vad som attraherar. Vidare menar informanten att den rådande fördelningen inte gynnar organisationer i EB-arbetet.

Under intervjuerna framkommer det samtidigt att HR-funktionen inte står som ytterst ansvarig över EB-arbetet, även om de har en koppling till området. Som svar på frågan om hur ansvarsfördelningen ser ut i organisationen gällande EB och att attrahera kandidater, menar samtliga informanter att det är ett gemensamt ansvar, oavsett arbetsområde. Det framkommer att HR-funktionen samarbetar tätt tillsammans med andra chefer och avdelningar. Utöver det har den empiriska datainsamlingen påvisat att fördelningen av ansvaret i EB-arbetet varierar från organisation till organisation. Bland informanterna finns

befattningar som VD och rekryteringsansvarig, affärschef, HR-manager, regionchef, Talent Acquisition Manager och Talent Acquisition Leader, där samtliga säger sig arbeta med och ansvara över EB-arbetet. Med det kan vi tyda att det finns en viss oklarhet i vem eller vilka som har det yttersta ansvaret. Av vår uppfattning har ingen av informanterna kunnat tydliggöra huvudansvaret, utan de förklarar att det är ett gemensamt ansvar, vilket skapar en form av förvirring från vår sida. Rekryteringsansvarig B menar att de har en grupp på fyra till fem personer som frekvent arbetar med EB, men ställer sig samtidigt fundersam om det är någon som har det yttersta ansvaret. Grafström et al. (2010) menar på samma sätt att det kan vara svårt att tyda vem som är ansvarig över ett specifikt område, när det är flera olika aktörer som är inblandade. Författaren förklarar vidare att det går att ställa sig frågan om ett kollektiv, något ett flertal individer gör gemensamt, kan anses ha ett gemensamt ansvar. Gränsen kan vara svår att dra (Grafström et al., 2010).

Lewis (1948, refererad i Grafström et al., 2010) är negativt inställd till det kollektiva ansvaret och menar att det endast är en enskild individ som kan bära ansvaret. Med anledning av den negativa synen på det kollektiva ansvaret går det att dra en koppling till informanternas beskrivning kring deras gemensamma ansvar för EB-arbetet. I enlighet med teorin kan informanternas beskrivning av det gemensamma ansvaret ifrågasättas. Vi ställer oss frågan om det är någon i organisationen på egen hand som faktiskt vill och vågar besitta huvudansvaret i EB-arbetet. Utifrån vår tolkning kan den enskilda individen i organisationen således undgå risken att den svåra situationen hamnar på ens egna axlar och att behöva komma till svars för handlingar. I och med det rådande läget på arbetsmarknaden där organisationer upplever svårigheter kring att hitta rätt kompetens, kan det anses vara en enklare väg att gå med ett gemensamt ansvar.

Samtidigt menar French (1984, refererad i Grafström et al., 2010) att det kollektiva ansvaret finns och ställer sig positiv till det. Ett konglomerat kollektiv utgör en grupp som har en tydlig struktur med en ansvarsagent som kan genomföra avsiktliga handlingar. Ett företag är ett exempel på ett sådant kollektiv, där exempelvis styrelsen agerar ansvarsagent. Författaren menar vidare att ett kollektiv kan ses som ansvarig för handlanden, om kollektivet har en tydlig struktur (French, 1984, refererad i Grafström et al., 2010). Därmed går det att ställa frågan om det kollektiva ansvaret kan kopplas till informanternas organisationer och deras struktur. HR-managern och rekryteringsansvarig A påtalar på liknande sätt att de i

HR-funktionen har ett samarbete med andra funktioner som arbetar med marknaden och marknadsföringen i organisationen, där de hjälps åt i EB-arbetet. Affärschefen förklarar vidare att hen tillsammans med HR-funktionen samarbetar i både EB- och rekryteringsarbetet och att det inte finns någon tydlig struktur för vem som ska göra vad, utan att det kan variera. Utifrån vår tolkning förklarar samtliga ovan nämnda informanter att de mer eller mindre har en form av struktur när det kommer till EB-arbetet, men ingen av dem påtalar en faktiskt befattning eller avdelning som har det yttersta ansvaret. Det går därmed att ifrågasätta om organisationerna kan benämnas som ett konglomerat kollektiv, i och med att det inte finns en tydlig struktur över vem eller vilka som bär ansvaret.

Det finns bevis på att EB har en positiv inverkan på organisationens framgång (Junça Silva & Dias, 2022) och majoriteten av informanterna menar att de arbetar aktivt med det. Samtidigt tolkar vi det som att det krävs ett effektivt och funktionellt EB-arbete för att det ska kunna bidra med positiva resultat för verksamheten. I samband med informanternas beskrivning av utmaningarna med att hitta och attrahera rätt kompetens på arbetsmarknaden, anser vi att det kan krävas nya tillvägagångssätt för att förändra situationen. Jensen och Sandström (2019) menar att ansvarsfördelningen i organisationen påverkas av en föränderlig omvärld, med bland annat komplexa utmaningar. I enlighet med teorin och informanternas beskrivningar av utmaningarna på arbetsmarknaden idag kan vi se ett behov av att se över den rådande ansvarsfördelningen i arbetet, för att potentiellt kunna förändra trenden. Vi problematiserar om EB-arbetet kan utvecklas i rätt riktning om det inte finns någon som står som ytterst ansvarig och kan sätta prägeln för arbetet, således en person som tar täten i jakten på kandidaterna. Genom en integrerad process, således en välutvecklad strategisk process där organisationens samtliga led bidrar till skapandet av ett starkt employer brand, kan EB-arbetet bli framgångsrikt (Granberg, 2011; Eklöf och Hallén, 2018).

5.4 Vad har organisationsstrukturen för koppling till ansvarsfördelningen?

Organisationsstruktur handlar om hur en verksamhet är strukturerad och kontrollerad. Vidare finns det diskussioner kring vilken struktur som är mest lämpad för att en organisation ska kunna samordna människor och deras arbetsprestationer på bästa möjliga sätt. Fokus riktas främst mot hur organisationens resurser kan tas tillvara på för att få ut det bästa möjliga resultatet (Sveningsson & Alvehus, 2019). Samtidigt är syftet främst, oavsett uppbyggnad på en organisation, att skapa en tydlighet kring vilka befogenheter samt ansvarsområden som är

anknutna till vilken roll (Fredriksson, 2021). Informanterna förklarar under intervjuerna att de har en struktur för vilka arbetsuppgifter som är kopplade till de olika befattningarna. Utifrån vår tolkning finns det tydliga strukturer för hur arbetsuppgifterna är fördelade mellan olika arbetsroller. Samtidigt visar samtliga informanter att de mer eller mindre har EB som ett arbetsområde, men det är inget som framgår i deras befattningstitel. Vidare är det ingen som säger sig arbeta med EB på daglig basis i organisationen och ha det som ansvarsområde. Enligt teorin ska det finnas en tydlighet i vilka ansvarsområden som kan kopplas till en specifik roll, vilket vi inte kan applicera i den här situationen. Samtidigt förklarar Granberg (2011) att det inte finns någon tydlig struktur i organisationer gällande ansvarsfördelningen i arbetet med EB.

Parment och Dyhre (2009) menar vidare att tydligheten i vad för områden som ingår i en arbetsroll har minskats på senare tid. Författarna förklarar att arbets- och ansvarsfördelning har blivit ett allt mer komplext område, med allt fler överlappningar mellan olika roller och arbetsbeskrivningar. I enlighet med Parment och Dyhre (2009) och informanternas beskrivningar har det blivit vanligare att olika roller innefattar ett gemensamt ansvar över specifika arbetsområden. Utifrån vår tolkning av den empiriska datan som samlats in, innefattar organisationsstrukturen olika överlappningar mellan olika ansvars- och arbetsområden. Utifrån det kan det anses vara av relevans att reflektera kring ifall det är en framgångsrik struktur. Det går att ställa frågan om en tydligare och mer byråkratisk struktur hade varit att föredra, för att på ett bättre sätt kunna möta den rådande situationen på arbetsmarknaden med problematik kring att hitta rätt kompetens. En möjlig förklaring till att organisationer har valt att strukturera upp sin verksamhet på det här sättet, med roller och arbetsbeskrivningar som överlappar varandra, kan enligt Sveningsson och Alvehus (2019) bero på att de vill lämna det byråkratiska tänket och skapa sig en mer modern metod. Vidare tolkar vi det som att organisationer vill ha ett öppnare klimat, där ansvarsfördelningen inte ska vara begränsad till specifika roller, utan att de vill arbeta med det gemensamt. Det kan vara möjligt att organisationer anser att de har en tydlig struktur i EB-arbetet och eftersträvar en mer modern metod, men det går enligt oss att ifrågasätta om en modern struktur är att föredra i det här fallet.

Belbin (2004) talar om team och att det kan kopplas till lagspel i organisationer, där varje lagspelare har en position och ett givet ansvar. För att ett team ska kunna vara framgångsrikt

krävs det att spelarna fungerar bra tillsammans och att alla kan räknas som en tillgång. Författaren menar att dynamiken och samarbetets funktion bidrar till kontentan av ett team. Samtliga informanter har en position i EB-arbetet, men det går att tyda att det saknas en given ansvarsfördelning. Med undantag för regionchefens uttalande om problematiken med HR-funktionens strategiska roll och ansvar, påvisar ingen av informanterna någon form av problematik kring ansvarsfördelningen och samarbetet mellan inblandade parter i arbetet. De hävdar snarare att de har fungerande processer. Bland annat framför HR-managern att “vi har en jättebra grund där vi står, vi har jättefina processer”. Ur vår synvinkel går det däremot att fundera över om arbetsprocessen och samarbetet är så bra som det påstår sig vara. Det kan vara så att de känner sig tillfreds med de nuvarande processerna och att de har en bra jargong bland kollegorna, men i situationer med komplexa utmaningar som organisationer idag står inför med att hitta och attrahera rätt kandidater, kan det enligt vår mening vara fördelaktigt att utmana rådande processer och tillvägagångssätt. HR-managern förklarar samtidigt “men det går ju alltid att uppdatera och göra ännu mer än vad vi gör”. Belbin (2004) menar vidare att det finns team som inte fungerar och inte bidrar med framgångsrika resultat, vilket ofta orsakas av att teamets funktionella strukturer inte förändras och utvecklas med tiden. Författaren förklarar att det sunna förnuftet förbises när strukturerna ges företräde (Belbin, 2004)

I organisationer där delaktig- och samhörighet präglar verksamhetskulturen, finns det en risk att medarbetarna inte vågar gå emot strömmen och utmana strukturen. När ett team inte är funktionellt, grundas det ofta på att det inte finns en inbyggd motståndskraft, vilket kan leda till att åsikter och beslut som hade utmanat strukturen och teamet undviks (Belbin, 2004). När informanterna talar gott om sina processer och ansvarsfördelningar går det att sätta i relation till teorin. Utifrån vår tolkning kan organisationens samhörig- och delaktighet vara för bra för deras eget bästa. Det går att reflektera kring om informanterna hade föredragit en struktur med tydligare ansvarsfördelning, om de hade känt att de kunde våga sätta sig emot och utmana strukturen.

Vidare menar Belbin (2004) att ett effektivt team kräver en specifik person som ansvarar över ett specifikt område, för att kunna strukturera upp resterande roller i teamet med individuella specialkunskaper. I och med det påtalade gemensamma ansvaret, tolkar vi i enlighet med teorin att strukturen i organisationer är i behov av en specifik person som står som ansvarig i

EB-arbetet för att arbetet ska bli så effektivt som möjligt. Det är något som kan anses saknas i dagens läge i organisationer, men kan eventuellt vara det som är nyckeln till deras framgång för att kunna bemöta och lösa utmaningarna. Våra analyser och tolkningar hade eventuellt sett annorlunda ut om situationen på arbetsmarknaden hade gjort detsamma och då hade möjligen informanternas beskrivningar av ansvarsfördelningen inte uppmärksammats i samma utsträckning. Med andra ord, om organisationer hade upplevt lätthet i att attrahera och hitta rätt kandidater. I relation till organisationsstrukturen förklarar Fredriksson (2021) att samordningen i organisationen främst handlar om att löpande skapa en överenskommelse om hur organisationen ska skötas. Det tyder på att organisationer idag kan behöva reflektera kring sina nuvarande strukturer och ansvarsfördelningar och tillsammans komma överens om den mest fördelaktiga strukturen.

6. Slutsats

Avsnittet avser att besvara problemformuleringen för studien, vilken lyder: Hur fördelas ansvaret i organisationer i arbetet med employer branding och vilken roll har fördelningen i de utmaningar som uppkommer kring att attrahera rätt kandidater?.

6.1 Ansvarsfördelningen i organisationer i arbetet med employer branding

Resultatet i den empiriska datainsamlingen i korrelation med de teoretiska aspekterna som belysts i studien har givit oss förståelse för forskningsområdet, vilket gör det möjligt att besvara vår problemformulering vid det här stadiet. Den huvudsakliga insikten vi har fått är att ansvarsfördelningen i employer branding (EB)-arbetet är ett fenomen av komplex karaktär. I och med den vaga insikt vi hade om ansvarsfördelningen i den inledande fasen i studiens genomförande, utgick vi från den teori och tidigare forskning som fanns tillgänglig. Med det som utgångspunkt tolkade vi att HR-funktionen hade det yttersta ansvaret i arbetet med EB. Däremot fanns det ingen tydlighet i om det faktiskt stämde överens med praktiken i organisationer och därmed kvarstod det som ett frågetecken inför studiens kommande genomförande. I ett tidigt skede under insamlandet av den empiriska datan kunde vi uppmärksamma att HR-funktionens roll inte kunde kopplas till något yttersta ansvar. Den empiriska datan påvisar att HR-funktionen har ett strategiskt ansvar i EB-arbetet, men utöver det besitter funktionen inte något yttersta ansvar för helheten av EB-arbetet. I samband med det strategiska ansvaret för både rekryterings- och EB-arbetet har andra funktioner fått ta över den praktiska och operativa delen i arbetet.

I enlighet med den vaga uppfattning som vi besatt i den inledande fasen av studiens genomförande, kan vi nu med facit i hand konstatera att bilden ur en aspekt blivit tydligare och ur en annan fortfarande kvarstår som otydlig. Den bild som har framkommit av ansvarsfördelningen är enligt vår mening förvirrande och till viss del problematisk. Förvirringen grundar sig i att vi har fått uppfattningen att det inte finns någon enskild befattning eller funktion som besitter det yttersta ansvaret för EB-arbetet som helhet eller arbetar med det på daglig basis. Det finns en struktur och ansvarsfördelning i den mån att organisationer har nuvarande processer för hur arbetet ska fungera och utspela sig, där ansvaret kan delas upp i en strategisk respektive operativ del. HR-funktionen har ett

samarbete med andra funktioner i organisationen, såsom marknads-, PR-, ekonomi- och marknadsföringsfunktionen. Vilka funktioner som är en del av samarbetet kan däremot variera från organisation till organisation, vilket enligt vår mening skapar ytterligare otydlighet avseende struktur och ansvarsfördelning. Det framgår att ansvaret är gemensamt, där olika funktioner i organisationen samarbetar för att tillsammans göra organisationen attraktiv på arbetsmarknaden. HR-funktionens ansvar är strategisk i den mening att de bland annat utvecklar rådande processer och utbildar övriga chefer och ledare i EB-arbetet, medan övriga inblandade funktioner ansvarar över det operativa och praktiska arbetet. Vår tolkning är att organisationer lägger stor vikt vid EB-arbetet idag, om inte minst med anledning av de rådande utmaningarna med att hitta och attrahera rätt kandidater. Samtidigt upplever vi i det här skedet, trots en viss förståelse för ansvarsfördelningen, att organisationer är i behov av en befattning eller funktion som står som ytterst ansvarig när organisationen ställs inför förändringar i omvärlden. Vi ställer oss frågan vem eller vilka som bär ansvaret för de handlingar som utförs i arbetet, för att kunna bemöta utmaningarna på arbetsmarknaden idag.

6.2 Ansvarsfördelningens roll i utmaningarna kring att attrahera rätt kandidater

Det framgår att det i rådande läge är kandidaternas marknad. Att organisationer idag upplever utmaningar med att hitta och attrahera kandidater med rätt kompetens på arbetsmarknaden ser inte vi som någon tillfällighet med den inblick vi erhållit gällande hur ansvaret fördelas i organisationer i EB-arbetet. Vi tolkar att ansvarsfördelningen kan ha en avgörande roll i utmaningarna. Vi tyder att ansvarsfördelningen i EB-arbetet idag har en roll som är problematisk, i relation till att den är svår att fastställa samt att det inte verkar finnas någon som besitter huvudansvaret. På så sätt tolkar vi det som att det inte finns någon som kan ta täten i jakten på att bemöta utmaningarna. Vidare anser vi att ansvarsfördelningens roll kan ha en möjlighet att omvandlas till det motsatta och istället bidra till att bemästra utmaningarna på arbetsmarknaden, om den tydliggörs.

Däremot saknar vi tillräcklig grund för att kunna bevisa att en tydligare ansvarsfördelning kommer att resultera i en framgångsrik roll i relation till utmaningarna. Även om den aspekten inte går att bevisa i vår studie framkommer det samtidigt att HR-funktionens strategiska position har bidragit med problematiska förhållanden för övriga funktioner och att det i längden kommer att vara ohållbart. Det framstår därmed enligt vår mening som högt troligt att ansvarsfördelningen har en problematisk roll i utmaningarna och att den potentiellt

skulle kunna ändras till en roll som utmanar utmaningarna, om den tydliggjordes och omstrukturerades. Vi kan se att EB är ett arbetsområde med komplex karaktär och innefattar en mängd olika former av inriktningar och metoder. Med stöd från vår insikt i forskningsområdet ser vi att organisationer är i behov av en helhetsuppfattning av EB och dess olika delar för att kunna utnyttja det på bästa möjliga sätt i praktiken. Därav tyder vi att en tydligare ansvarsfördelning med en utsatt befattning eller funktion som besitter huvudansvaret för EB-arbetet kan vara en väg att gå för att uppnå det. Vidare framkommer det att utmaningarna med att hitta rätt kompetens på arbetsmarknaden endast kommer att förvärras med tiden, vilket ställer krav på organisationer att förändra och utveckla rådande processer. Således stärker det vår argumentation. Vi anser att det krävs av organisationer att hitta en tydlig struktur och strategi för hur EB-ansvaret ska fördelas för att de ska kunna klara av den hårda konkurrensen på arbetsmarknaden. I det avseendet ser vi att den rådande ansvarsfördelningen har en problematisk roll i utmaningarna idag med att attrahera rätt kandidater.

6.3 Framtida forskning

Här nedan presenteras förslag på framtida forskning. Förslagen är utformade utifrån både praktiska samt teoretiska innebörder.

Studiens resultat har fört med sig en del klarhet avseende ansvarsfördelningen i arbetet med EB samt vilken roll det har i utmaningarna som råder idag med att attrahera kandidater. Vi forskare har förhoppning om att studiens resultat ska kunna bidra med ökad kunskap och förståelse för fenomenet i praktiken i organisationer. Efter genomförandet av vår forskning har det väckts ytterligare funderingar, med utgångspunkt i vår genomförda studie. Vi anser det relevant att utöka forskningen avseende ansvarsfördelningen i EB-arbetet, då vi både i studiens inledande fas fann samt i det här skedet finner en viss brist på praktisk kunskap om området. Vi har med vår forskning kunnat bidra med en viss aspekt av ansvarsfördelningen och lyft upp problematiken med den, men vi upplever ett behov av ytterligare framtida forskning för att kunna styrka våra slutsatser ytterligare samt komma med nya infallsvinklar kring området. Förslag till framtida forskning blir därmed att nyttja den upptäckt som vår studie gjort och använda den för att kunna utveckla och förbättra det framtida EB-arbetet.

I vår forskning har ansvarsfördelningen i EB-arbetet undersökts, vilket är ett komplext fenomen. I och med dess komplexitet kan det krävas en längre tidsperiod för att kunna förstå dess innebörd fullt ut. Vid framställandet av vår forskning hade vi en bestämd tidsbegränsning, vilket medförde att tillförlitligheten till viss del blev begränsad. Forskningen hade eventuellt bidragit med andra slutsatser om tidsresursen hade sett annorlunda ut. Med det anser vi att framtida forskning inom området bör vara liktydig inom samma område, men med ett större tidsspektrum. Ett längre tidsspann kan bidra med ytterligare upptäckter och nya perspektiv på ansvarsfördelningen och hur det ser ut i praktiken.

För att nyansera studien avseende specifikt EB, har vi som ytterligare förslag för framtida forskning att undersöka skillnaden mellan de organisationer som har ett väletablerat EB-arbete i jämförelse med organisationer som inte har det. Informanterna för vår studie befinner sig i organisationer som aktivt arbetar med EB och en intressant synvinkel hade varit att utföra en mer omfattande forskning, där organisationer som har ett mindre fokus på EB som inte fått utrymme i vår studie även undersöks. Genom att få in fler tolkningar och

aspekter av området går det att skapa en bredare förståelse för ett framgångsrikt EB-arbete. En aspekt som går att undersöka är om det finns några skillnader i antalet ansökningar en organisation besitter, beroende på om organisationen har ett omfattande EB-arbete eller inte.

Referenslista

- Adeosun, O.T. & Ohiani, A.S. (2020). Attracting and Recruiting Quality Talent: Firm Perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107–120.
<https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016> (hämtad: 2023-04-13).
- Alvehus, J. (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (3. uppl.). Stockholm: Liber.
- Alvehus, J. & Kastberg, G. (2019). *Ökande administration- Belägg och potentiella förklaringar: två essäer* (KFI rapport 155). Kommunforskning i västsverige.
https://www.researchgate.net/profile/Gustaf-Weichselberger/publication/338357865_Okande_administration_-Belagg_och_potentiella_forklaringar_tva_essaer/links/5e0f1987a6fdcc283752d8cd/Oekande-administration-Belaegg-och-potentiella-foerklaringar-tva-essaer.pdf
(hämtad 2023-05-18).
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2022). I Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. G, Ahrne & P, Svensson [Red.], *Handbok i kvalitativa metoder*; (uppl. 3, s. 22-40). Malmö: Liber.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
https://employerbrandingpratico.it/wp-content/uploads/2022/02/The-employer-brand_Tim-Ambler-and-Simon-Barrow.pdf (hämtad 2023-05-04).
- Andersson, G., Hallén, N. & Smith, P. J. (2016). *Rekrytering och urval: teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13. uppl.). London: Kogan Page Limited.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754> (hämtad 2023-05-04).
- Belbin, M. (2004). *Teamroller i praktiken*. Göteborg: Högsbo Grafiska AB.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (5. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bondarouk, T., Ruël, H. Axinia, E. & Arama, R. (2014). What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. *Social media in Human Resources Management (Advanced Series in Management, 12)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 23-57.

[https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012006](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012006) (hämtad 2023-05-14).

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3. uppl.). Stockholm: Liber.

Damm, M. & Dahte, B. (2016). *HR- yrke, profession eller professionalism?*. Lund: Studentlitteratur.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Eklöf, T. & Hallén, N. (2018). *Innovativ rekrytering : strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Stockholm: Natur & Kultur.

Elg, M. & Landsell, O. (2009). *Rekrytering och anställning: så går det till*. Stockholm: FAR SRS Förlag.

Forsman, B. (1997). *Forskningsetik: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Fredriksson, M. (2021). *Organisationer och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Giddens, A. (2002). *Modernitet och självidentitet: Självet och samhället i den senmoderna epoken*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.

Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2010). *Ansvar*. Malmö: Liber.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8. uppl.), [rev. och utök.]. Stockholm: Natur och kultur.

Graziano, A.M. & Raulin, M.L. (2004). *Research methods: a process of inquiry*. (5. uppl.). Boston: Allyn and Bacon.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Grugulis, I. (2017). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about human resource management*. Los Angeles: SAGE.

Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014829639090037E> (hämtad 2023-05-01).

Human resource management international digest. (2020). Unzipping the Psychological Arsenal of a Magnetic Recruiter: An Interplay Between Recruiter Political Skill and Organizational Reputation. *Human resource management international digest*, 28(4), 27–29.

<https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2020-0033> (hämtad: 2023-04-13).

Jensen, T. & Sandström, J. (2019). *Organisation och ansvar: Om hur organisatoriska processer hindrar ansvarstagande*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.

Junça Silva, A. & Dias, H. (2022). The Relationship Between Employer Branding, Corporate Reputation and Intention to Apply to a Job Offer. *International journal of organizational analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129> (hämtad: 2023-04-14).

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Kargas, A. & Tsokos, A. (2020). Employer Branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry. *Administrative Sciences*, 10(1), 17.

<https://doi.org/10.3390/admsci10010017> (hämtad: 2023-03-31).

Kotler, P. (1991). *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control*. (7. uppl.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Łącka-Baduram J. (2015). *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic Perspective*. Cambridge Scholars Publishing.

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur.

Mashiah, I. (2021). “Come and Join Us”: How Tech Brands Use Source, Message, and Target Audience Strategies to Attract Employees. *Journal of High Technology Management Research*, 32(2), 100418. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2021.100418> (hämtad: 2023-03-27).

- Näppä, A. (2022). Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 37-52.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0065> (hämtad 2023-05-14).
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (3. uppl.). Stockholm: Liber.
- Osoian, C. & Zaharie, M. (2014). Recruitment for competencies in public and private sectors. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 10(41), 129–145.
https://www.researchgate.net/publication/287930137_Recruitment_for_Competencies_in_Public_and_Private_Sectors (hämtad 2023-05-02).
- Parment, A. & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. Malmö: Liber.
- Ryen, A. 2004. *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB.
- Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats: psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Storey, J., Billsberry, J. & Salaman, G. (2005). *Strategic human resource management: theory and practice*. (2. uppl.). London: SAGE.
- Sveningsson, S. & Alvehus, J. (2012). I Organisationsstruktur- byråkratier och nätverk. M. Alvesson & S. Sveningsson [Red.], *Organisationer, ledning och processer*, (2. uppl, s. 119-145). Lund: Studentlitteratur.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Stockholm: Liber.
- Svenskt Näringsliv. (2022). *Växande rekryteringshinder ett allt större problem- Rekryteringsenkäten 2021/2022*.
https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/rapporter/boqag2_rekryteringsenkaten2021-22pdf_1182985.html/Rekryteringsenkaten.2021-22.pdf [pdf] (hämtad 2023-04-01).
- Svensson, P-G. (1996). I Rapportering och publicering av kvalitativa studier. P-G, Svensson & Starrin, B. [Red.], *Kvalitativa studier i teori och praktik*, (s. 228-237). Lund: Studentlitteratur AB.
- Ulfsdotter-Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber.

Westlund, I. (2019). I Hermeneutik. A. Fejes & R. Thornberg [Red.], *Handbok i kvalitativ analys*, (3. uppl, s. 72-89). Stockholm: Liber.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Wong, I. A., Wan, Y.K.P. & Gao, J.H. (2017). How to Attract and Retain Generation Y Employees? An Exploration of Career Choice and the Meaning of Work. *Tourism management perspectives*, 23, 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003> (hämtad 2023-04-06).

Yin, R.K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.

Zhan, Y., Noe, R.A. & Klein, H.J. (2022). How Can Organizations Operating in a Negative Reputation Industry Attract Job Seekers?. *Journal of vocational behavior*, 132, 103661. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103661> (hämtad 2023-04-10).

Bilagor

Bilaga 1 Intervjufrågor

Bakgrund om organisation, informant och verksamhet

- Vad har du för titel? Vad innefattar din titel för arbetsuppgifter? Vilken bransch befinner ni er i?
- Hur stor del av din arbetstid tillägnas åt rekryteringsarbete?
- Vad söker ni efter för kompetenser när ni rekryterar?
 - *Till rekryteringsföretag:* Kan det skilja sig beroende på vad det är för tjänst ni rekryterar till?
- Har ni stora intag eller brukar ni söka efter en eller ett fåtal medarbetare vid intagen?

Arbetet med EB och att attrahera kandidater

Inledande fråga innan omformulering av problemformulering:

- Hur stor roll har ni på HR-avdelningen med employer branding-arbetet och att attrahera kandidater? Vem har det yttersta ansvaret hos er?

Fråga efter omformulering av problemformulering:

- Hur ser er arbetsfördelning ut i employer branding-arbetet och att attrahera kandidater? Vem har det yttersta ansvaret hos er?
- Hur arbetar ni med att attrahera kandidater för just er organisation och med de kompetenser som krävs för att kunna arbeta hos er?
- Upplever ni att det är kandidatbrist idag? Upplever ni att ni har svårt att hitta kandidater med rätt kompetens?

Förändrade förväntningar på arbetsplatsen

- Upplever ni några specifika förväntningar och krav från kandidaternas sida?
- Har ni upplevt några förändringar i kandidaters förväntningar på arbetsplatsen i dagsläget i jämförelse med för några år sedan?
 - Om JA: Vad är förändringarna? Har ni/ hur har ni förändrat ert sätt att attrahera kandidater och sälja in er på marknaden som en attraktiv arbetsgivare/organisation?
 - Om NEJ: Vad tror ni det beror på?

- Känner ni att ni kan leva upp till dessa förväntningar?
 - Om JA: På vilket sätt?
 - Om NEJ: Är det något ni arbetar med för tillfället? Är det några specifika förväntningar ni inte kan leva upp till?
- Upplever ni några svårigheter/utmaningar kring detta arbete?
 - Om JA: Vad för utmaningar? Vad tror ni det beror på?
 - Om NEJ: Vad tror ni det beror på?

Allmänna frågor om utmaningar

- Finns det något från din sida som du hade velat se en förändring kring i organisationen när det kommer till processen att attrahera rätt kandidater och öka urvalsunderlaget? Vad i sådana fall?
- Känner du att ni har tillräckligt med tid och resurser för att kunna lägga den tid som krävs för att hitta rätt kompetens?
 - Om NEJ: Vad hade varit rimligt enligt dig? Vad beror detta på tror/upplever du?
- Känner du att ni som hanterar rekryteringsarbetet och säljer in organisationen till kandidaterna får tillräckligt mycket stöd från organisationen och cheferna för att kunna utföra det på bästa möjliga sätt?
 - Om NEJ: Vad saknar du? Hur hade den önskvärda bilden sett ut?
- Hur agerar ni om ni upplever att ni inte får in tillräckligt med stort underlag vid rekryteringsprocesserna angående kandidater?
 - *Exempel:* Brukar ni förlänga tiden? Rekryterar ni även fast ni anser att personen/personerna inte är kvalificerade?
 - Vad har det fått för konsekvenser för er vid de fallen?
- Finns det något övrigt som du tycker att vi har missat eller som kan vara av intresse för oss och vår studie?