



PERSONALVETARPROGRAMMET

"Hade jag fått önska så hade vi haft rekryterande enheter i alla stadsdelar"

- En fallstudie om huruvida en specialiserad rekryteringsenhet kan vara värdeskapande

Linnéa Abrahamsson och Lotta Viggedal

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Marcus Praetorius Björk
Examinator:	Carl-Christian Trönnerberg



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2016
Supervisor:	Marcus Praetorius Björk
Examiner:	Carl-Christian Trönberg
Keywords:	Competency-based recruitment, value creation, social support, HR transformation

Abstract

The study aims to identify if a support unit with recruitment specialists can contribute to more value creation. By examining the specialized support units process, organization, and how managers perceive their support we can identify if and how the unit contributes to the value creation of the district's operations. The case in our study is a region in a Swedish city that has implemented an HR transformation through a new specialist unit for recruitment. The units processes and organization has not been evaluated before. The study describes how similar units can organize their processes in the shaping of other recruitment units. Today, the staff of a company is the most important and most value creating resource, and can contribute to the organization's competitive advantage. Our hypothesis is that the unit can contribute to value creation by supporting and unburden the managers, and by contributing to competitive advantage through a more accurate recruitment process.

Previous research argues that HR transformation aims to transform HR work to become more efficient, strategic and add value by contributing to the business results and goals. Previous research on value creation means that HR processes shall create value for it's stakeholders and that the value is determined by the receiver. Value can be created by social support to the managers. Previous research has described social support as a flow of emotional caring, instrumental support and helpful information between people in a social network. Further regarding previous research, competency-based recruitment is a standardized process which shall lead to better recruitments.

This study is a qualitative case study where we searched for a deeper understanding of the unit and the regions managers perception of value creation. The study is characterized by an inductive method. We performed nine semi-structured interviews based on a goal-oriented snowball sample and examined documents as a complement. The empirical data is analyzed

through a thematic analysis of the interviews and by a descriptive analysis of the documents.

The study showed that the managers feel that the unit provides relief and adds instrumental and emotional support. Furthermore, managers experience that the process increases the chances of a properly implemented recruitment and that the unit will contribute to a more professional approach. From this, we identified four value-creating themes: efficiency, quality assurance, perceived support and attractive employer.

Our conclusions are that a unit should be designed based on the managers and businesses needs in order to create value. The unit needs to have a close proximity to its recipients to adapt the support and their processes to the context. For the unit to contribute to value creation it requires that their resources are utilized. Hence, it is important to inform and train managers to create awareness of the processes and the support offered.

Idag ses personalen som en av företagets viktigaste och mest värdeskapande resurser vilket kan bidra till konkurrensfördelar (Lindelöw, 2008). Enligt Ulrich och Brockbank (2007) är det företaget med flest talanger som lyckas. Till följd av detta blir företagets kompetensförsörjningsstrategi och identifiering av lovande kandidater avgörande för företagets framgångar. Detta blir en utmaning för dagens organisationer där Human Resources (HR) har en viktig roll. Detta går i linje med Ulrich och Brockbanks (2007) utgångspunkt att rekrytering är den viktigaste HR-uppgiften. Om personalen inte har tillräckliga kompetenser för arbetet så kan ingen inom HR förändra detta. Ett sätt att säkerställa kompetensförsörjningen kan vara genom att organisationer arbetar med kompetensbaserad rekrytering. Kompetensbaserad rekrytering lägger stor vikt vid personalens kompetens vilket görs genom en strukturerad process som fokuserar på kandidaternas kunskap, kompetens och erfarenhet (Lindelöw, 2008).

I en rapport från 2014 menade Deloitte, EY och PwC (2014) att det inom en offentlig sektor i en svensk stad fanns stora brister i rekryteringsprocessen. I rapporten framkom bland annat att 77 % av stadens förvaltningar inte genomförde dokumenterade behovsanalyser inför rekryteringar, 87 % av förvaltningarna hade inte dokumenterat eller utfört bedömningar av kompetenser i kravprofilen, hos 87 % av förvaltningarna kunde man inte heller se någon dokumentation gällande genomförda referenstagningar. Detta gick emot stadens rutiner kring hur en rekryteringsprocess ska gå till (Deloitte m.fl., 2014). En misslyckad rekryteringsprocess kan det leda till felrekryteringar. Detta kan resultera i att organisationer inte möter kundernas efterfrågan samt kan i förlängningen även leda till lägre effektivitet, höga kostnader och dåligt rykte. En felrekrytering kan bli oerhört kostsam för organisationen och uppgå till miljonbelopp (Lindelöw, 2008).

Det fall som studerats i föreliggande studie är en stadsdel i en svensk stad som har genomfört en HR-transformation genom en ny specialistenhet för rekrytering. Utifrån rapporten startades en fokusgrupp som resulterade i att det skapades en stödfunktion inom rekrytering för stadsdelens chefer. Fallet vi studerat är en ny enhet vars processer och organisation inte har studerats tidigare och är därmed ett utforskat område. Omorganisationer i form av HR-transformation är en trend som syftar till att transformera HR-arbete till att bli mer effektivt, strategiskt och värdeskapande genom att bidra till verksamhetens resultat och mål (Boglind, Hällstén och Thilander, 2013). Detta används alltså för att skapa mer effektiva och kvalitativa processer.

Studien hade för avsikt att undersöka den specialiserade stödfunktionens processer och organisation samt hur cheferna uppfattade deras stöd och avlastning. På så sätt ämnade studien kartlägga om och hur enheten bidragit till värdeskapande i stadsdelens verksamheter.

Detta är även en aktuell fråga för övriga stadsdelar inom denna stad med grund i den rapport som visade att det fanns stora brister i stadens sätt att rekrytera (Deloitte m.fl., 2014). Den nya kunskap denna studie erbjuder kan även överföras till annan kommunal förvaltning inom övriga svenska städer eller organisationer med en liknande uppbyggnad för att själva utforma en rekryterande stödfunktion.

Fallets rekryterande enhet arbetar till stor del med en strukturerad och kompetensbaserad rekrytering. Kompetens och kompetensbaserad rekrytering definieras enligt Lindelöw (2008), ”*Kompetensen utgörs av de färdigheter och förhållningssätt vi använder oss av för att åstadkomma en yrkesmässig prestation*” (s.74). Dessa kompetenser ska vara grunden i rekryteringen för att processen ska ses som kompetensbaserad. Lindelöw (2008) menar att man vid rekryteringar strukturerat ska se till objektiva krav, lägga vikt vid väsentliga faktorer samt bedöma kompetens istället för irrelevanta omständigheter.

Lindelöw (2008) har utvecklat en generell modell för kompetensbaserad rekrytering. Hon menar att det är fördelaktigt för företag att skapa en egen modell samt att hennes modell kan vara ett behjälpligt verktyg vid utformandet av denna. Första steget i skapandet av en kompetensmodell är att formulera gemensamma begrepp som beskriver olika dimensioner som är viktiga för arbetets natur. Detta minskar enligt Lindelöw (2008) missförstånd då man annars kan ha olika uppfattning om vad ett ord eller begrepp betyder. Dessa gemensamma begrepp ligger till grund för att skapa ett strukturerat sätt att arbeta med personalstrategins alla steg. Begreppen fungerar som en del av kravprofilen samt är en grund vid genomförande av intervjuer för att värdera de sökande. För att genomföra en lyckad rekrytering är det viktigt att lägga tid på förberedande arbete (Lindelöw, 2008).

Utifrån detta behöver organisationen utföra en behovsanalys där de fastställer vilka arbetsuppgifter som ingår i tjänsten som ska utlysas. Det ska utformas en kravspecifikation, där det tydligt framgår vad som är krav och vad som är önskvärt redan vid annonsering. Detta för att öka chanserna att personer med de efterfrågade kompetenserna söker jobbet. I urvalet är det viktigt att hålla sig till kravspecifikationen samt vara saklig och strukturerad, fokus ska vara på de formella kraven. Utifrån detta beslutas om vilka som ska kallas på en första intervju. Intervjuerna är den viktigaste delen av urvalet då dessa ofta ligger till grund för vilken kandidat som i slutändan anställs. Det är viktigt att intervjuaren försöker vara objektiv och inte väger in personliga värderingar. Genom att hålla sig till kravspecifikationen minskar risken för att man pratar om ovidkommande faktorer, alla sökande ska få jämbördiga villkor under intervjuerna vilket kan motverka diskriminering (Lindelöw, 2008).

Kompetensbaserade intervjuguider är grunden för strukturerade intervjuer där man ställer situationsbaserade frågor för att undersöka kandidatens kompetensområden. Frågorna ska formuleras öppna och undersökande, samt korta och enkla för att få kandidaten att prata så mycket som möjligt (Lindelöw, 2008). Intervjuguiden syftar till att få information om hur väl en kandidats färdigheter och förmågor passar tjänsten. Vilka kompetensområden som undersöks ska beslutas utifrån kravspecifikationen. Intervjutekniken bygger på metoden STAR som står för; situation, target, action, result. Utifrån denna modell ställer intervjuaren en fråga om en situation kandidaten ställts inför när denne behövt använda någon av sina kompetenser. Fortsättningsvis vill man få fram hur personen bemötte situationen, hur personen agerade för att uppnå eller lösa detta och slutligen vad resultatet av agerandet blev (Lindelöw, 2008).

Det slutgiltiga urvalet görs med grund i intervju och referenstagning. Kandidaterna ska skattas enligt kravspecifikationen vilket kan göras i en bedömningsmatris (Lindelöw, 2008). Matrisen ska verka vägledande och ger inte svar på vilken kandidat som är bäst att anställa. Vid referenstagning vill man få till ett öppet samtal, bekräfta tidigare information och bidra till ny information för att få en bredare bild av kandidaten. Detta kompletteras fördelaktigt med arbetspsykologiska tester, detta görs vanligtvis vid chefsrekryteringar men även vid urval i större rekryteringar. Tester kan bredda bilden, exempelvis genom test av analytiska förmågor och/eller personlighets- och begåvnings-test (Lindelöw, 2008). Tester som kompletterande urvalsmetod tas även upp i Schmidt och Hunters (1998) rapport där de har undersökt hur väl 19 olika urvalssätt kan förutsäga en kommande arbetsprestation hos en arbetssökande. En av kombinationerna av urval som ger bäst förutsägbarhet är kombinationen av begåvnings-test och strukturerad intervju. Denna kombination är relativt billig att utföra samt kan användas vid intervjuer av både erfarna sökande samt av sökande utan tidigare arbetslivserfarenhet (Schmidt & Hunter, 1998).

Rekrytering och andra HR-processer kan utföras och organiseras på olika sätt. HR har transformerats inom sin roll som en värdeskapande stödfunktion. HR-transformation syftar förutom till att bidra till affärsresultatet även till att stärka HR-funktionens roll i organisationen samt ses som en del av dess ledning (Boglund m.fl., 2013). Resultatet av transformationen ska ge HR mer utrymme för kvalificerat och strategiskt arbete. Boglund m.fl (2013) beskriver även en modell för hur HR-funktionen bör organiseras och utformas för att transformationen ska skapa värde. HR-funktionen bör dels arbeta transaktionellt genom ett standardiserat och administrativt HR-arbete samt transformativt med värdeskapande processer genom specialiserade och unika tjänster till aktörerna. Transaktionellt arbete sparar tid, skapar ett effektivt arbetssätt och ger därmed förutsättningar till transformativt värdeskapande HR-arbete och processer (Boglund, m.fl., 2013).

Ulrich och Brockbank (2007) definierar: "Värdeskapande HR innebär att HR-processer, HR-avdelningar och HR-medarbetare skapar positiva resultat för viktiga aktörer - medarbetare, linjechefer, kunder och investerare" (s.12). De menar att HR-processer ska skapa värde till sina nyckelaktörer och att värdet för en process avgörs av mottagaren och inte av givaren. HR skapar värde när deras processer bidrar till organisationens eller anställdas mål. Om processen inte bidrar till värde enligt mottagaren så ska det inte bedrivas av HR, oavsett hur viktigt eller intressant det känns för HR. Det är därför viktigt för HR att förstå vem mottagaren är och vad som är viktigt för den. HR har både interna och externa aktörer som mottagare (Ulrich & Brockbank, 2007). Inom interna HR-funktioner pratar man framförallt om användningsvärde, vilket avgörs av mottagarna så som chefer. Värdet är därmed chefens upplevelse av det stöd och de tjänster som stödfunktionen erbjuder sina verksamheter (Boglund m.fl., 2013). Detta sätt att se på värde är vanligt förekommande i offentliga verksamheter. Användningsvärde är svårare att synliggöra än transaktionellt värde då det är abstrakt och vanligen härstammar från relationsvärden. Relationer kan bidra till förtroende, gemensamma mål, integration och andra dolda värden, till exempel genom relationen mellan HR-medarbetare och chefer där HR assisterar chefen med operativa delar eller strategiska uppgifter. Användningsvärde kan även innebära ett situationsinriktat perspektiv eller ett resursperspektiv. Ett situationsinriktat perspektiv har fokus på det värde som en relation till omvärlden kan ge i form av konkurrensfördelar. Resursperspektivet fokuserar istället på HR-funktionens starka sidor samt vad som är unikt för dem och som kan skapa värde (Boglund m.fl., 2013). Enligt Boglund, m.fl (2013) är utgångspunkten för värdeskapande HR att arbeta utifrån och in. Processerna bör därför börja med att analysera kundens behov innan man börjar med att skapa en HR-process och en organisations struktur samt kravsätter roller och skapar kompetensprofil för HR. Organisationen behöver även arbeta med systematiska uppföljningar där de mäter kundtillfredsställelsen och därmed processens värde (Boglund m.fl., 2013).

Socialt stöd kan enligt House, Umberson och Landis (1988) bidra till en förbättrad hälsa och allmänt välmående samt minska stress genom att uppfylla individens behov av trygghet, bekräftelse och gemenskap. Socialt stöd kan definieras och kategoriseras på flera olika sätt. Vi har valt att utgå från House (1981) beskrivning om socialt stöd som ett flöde av emotionell omtanke, instrumentellt stöd och behjälplig information mellan människor i ett socialt nätverk. House (1981) kategoriserar socialt stöd genom följande fyra huvudgrupper; instrumentellt-, informativt-, värderande- och emotionellt stöd. Instrumentellt stöd innebär ett praktiskt handgripligt stöd i arbetet, informativt stöd syftar till råd och tips, värderande stöd kan yttras genom feedback och emotionellt stöd innebär att få uppskattning och en känsla av trygghet.

Studien syftar till att kartlägga om och hur en stödfunktion med rekryteringsspecialister kan bidra till mer värdeskapande. Utifrån tidigare nämnda teoretiska utgångspunkter är vår hypotes att enheten kan bidra med värdeskapande genom att stötta cheferna, avlasta verksamheterna och bidra till konkurrensfördelar genom en mer träffsäker rekryteringsprocess. Vi har formulerat följande frågeställning:

Kan en, och i så fall hur, stödfunktion som är specialiserad på rekrytering bidra till värdeskapande?

Metod

I följande avsnitt kommer vi att beskriva studiens forskningsdesign för att sedan beskriva studiens deltagare, instrument, tillvägagångssätt och databearbetning.

Forskningsdesign

Denna studie är utformad som en fallstudie. Enligt Bryman (2011) är det fördelaktigt att använda sig av en fallstudie då studien syftar till att utförligt undersöka en specifik organisation eller ett fall. Yin (2007) menar även att fallstudier är lämpligast för frågeställningar som är formulerade i hur-form i kombination med att forskarna har låg kontroll. Vi bedömer därmed att en fallstudie lämpar sig för vår frågeställning. Stadsdelen vi valt att undersöka har nyligen genomfört en omorganisation till följd av rapporten (Deloitte m.fl, 2014) som visade på bristande rutiner vid rekrytering. Omorganisationen ledde till utvecklingen av en ny rekryteringsprocess med fokus på kompetenser, vilket passar in väl i vår studie. Studiens forskningsfråga handlade om huruvida omorganisationen de genomfört har bidragit till värdeskapande, bland annat genom att avlasta stadsdelens chefer samt bidragit till en träffsäkrare rekrytering. Genom att undersöka en faktisk organisation kan vi få en djupare kunskap då vi undersöker både enhetens och stadsdelens chefer gällande deras uppfattning om värdeskapande. Vi har utgått från en kvalitativ undersökningsdesign då detta fall är ett relativt utforskat område (Bryman, 2011). En kvalitativ undersökningsdesign kan ge oss den fördjupade information vi behöver för vårt fall och forskningsområdet. För att besvara våra frågeställningar behöver vi analysera datan med ett tolkande synsätt. Detta eftersom vi eftersträvar ny kunskap kring den rekryterande enheten och är intresserade utav hur respondenterna uppfattar och tolkar enheten. För att göra detta krävs en kvalitativ strategi (Bryman, 2011). Vi anser att organisationen kan vara representativ för andra offentliga organisationer och framförallt andra stadsdelar inom staden vilka kan dra nytta av studiens resultat. Med bakgrund i detta bedömde vi att en fallstudie var en lämplig design för att besvara våra frågeställningar.

Bryman (2011) beskriver framförallt två teorier för förhållandet mellan teori och praktik i kvantitativa och kvalitativa studier, deduktiv och induktiv. Kvalitativa studier brukar använda sig av ett induktivt arbetssätt där den insamlade datan används som grund för teoriurval (Bryman, 2011). Då denna studie är kvalitativ har den styrts av den insamlade datan, dock har vi både vid problemformulering och syftet diskuterat relevanta teorier baserat på ett förväntat resultat. Vi bedömde trots detta att studien präglas av en induktiv metod till följd av att vi inte fastställt teori förrän efter insamlingen av data och vi därmed inte samlat teori oberoende av datainsamlingen.

Deltagare

För att använda intervju som datainsamling beskriver Sandy (2011) att forskaren noggrant behöver överväga vilka och hur många av respondenterna som ska intervjuas samt hur intervjuerna ska genomföras och analyseras. Studiens respondenter har till följd av detta valts från olika yrkeskategorier som vi delat upp i respondentgrupper. Vi genomförde totalt nio intervjuer varav sju av respondenterna var kvinnor och två var män. Vi inledde med att intervju samliga anställda på den rekryterande enheten vilken bestod av fyra respondenter; en enhetschef, två HR-specialister samt en HR-administratör. Vi intervjuade fyra chefer med olika lång erfarenhet som chef inom stadsdelen samt chefer som antingen tagit del av enhetens grundutbildning inom rekrytering eller inte. Grundutbildningen erbjuds framförallt till nya chefer i stadsdelen och syftar till att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen samt informera om de tjänster och det stöd som erbjuds. Utbildningen innehåller information om grunderna i stadsdelens rekryteringsprocess samt en beskrivning av enhetens mallar och stöddokument. Chef 1 hade lång erfarenhet av att vara chef i stadsdelen men hade inte gått grundutbildningen inom rekrytering. Chef 2 och Chef 3 hade gått grundutbildningen samt var nya chefer i stadsdelen men hade tidigare erfarenhet som chef. Även Chef 4 var ny i stadsdelen men erfaren som chef. Chef 4 hade inte gått grundutbildningen men fått en introduktion av enheten. Vi genomförde en intervju med enhetens initiativtagare som även verkar som HR-chef i stadsdelen.

Respondenterna består av tre grupper; rekryterande chefer, HR-medarbetarna på den rekryterande enheten och en HR-chef som också är initiativtagare till enheten. Inom grupperna har vi arbetat för att skapa en spridning mellan olika verksamheter med ett målinriktat urval. Urvalet är målstyrt då respondenterna inte valts ut slumpmässigt utan strategiskt med fokus på att identifiera respondenter som är relevanta för studiens frågeställningar (Bryman, 2011). Urvalet kan beskrivas som ett målstyrt snöbollsurval då vi inledningsvis kom i kontakt med en medarbetare på enheten som hjälpt oss med vidare kontakt med ytterligare respondenter (Bryman, 2011). Urvalet av respondenterna har skett i samråd med oss och enligt nedan listade kriterier.

Urvalet för chefer har baserats på kriterierna: roll inom stadsdelen, år inom organisationen samt vilka verksamheter och tjänster de rekryterar för. De flesta nya chefer har gått en grundutbildning inom rekrytering av enheten medan de med mer erfarenhet bidrar med insyn i hur det såg ut innan enheten skapats. Vid urvalet av HR-medarbetare från den rekryterande enheten kom vi fram till att vi behövde intervju alla fyra medarbetare för att få en fullständig bild av enheten, dess organisation samt deras processer. Vid urval av initiativtagaren utgick vi från HR-chefen som var "grundare" av enheten och som tog besluten angående enhetens syfte och utformning.

Instrument

Ovan nämnda grupper användes för att skapa tre intervjuguides för semistrukturerade intervjuer (se Bilaga 1, 2 & 3) kopplade till studiens syfte och frågeställningar. De olika intervjuguiderna är riktade mot enhetens syfte, dess värdeskapande samt kompetensbaserad rekrytering för att besvara studiens frågeställningar. Intervjuguiderna syftar till att utveckla en djupare förståelse för de uppfattningar som stadsdelens chefer och enhetens medarbetare har. Enligt Bryman

(2011) tillåter semistrukturerade intervjuer flexibilitet då intervjupersonen delvis kan styra intervjuens innehåll och uttrycka sig fritt. Metoden bidrar även till flexibilitet genom att forskarna har möjlighet att ställa följdfrågor när intervjupersonen berör viktiga teman eller när forskaren önskar ett utvecklande och fördjupande resonemang. Till följd av detta såg vi semistrukturerade intervjuer som nödvändiga för att besvara frågeställningen i vår fallstudie. Sandy (2011) skriver att forskaren behöver ha en respekt för respondentens åsikter och en vilja att verkligen förstå dennes upplevelse av situationen. Därför är det positivt om respondenten själv har möjlighet att styra samtalet för att forskarna ska få en bredare bild av dennes uppfattningar (Bryman, 2011). En annan viktig utgångspunkt vid intervjuer som vi tagit fasta vid är att förhålla sig objektiv och vara öppen för att få oväntade svar. Respondenten ska få möjlighet att själv ge uttryck för sina tankar utan att man tolkar in och försöker bekräfta ens egen hypotes (Lantz, 2013). Eftersom kvalitativa intervjuer syftar till att få insyn i individens upplevelser och tankar, är inte kraven på att kunna generalisera svaren från intervjuerna lika höga som vid kvantitativ datainsamling. Det är däremot krav på användbarhet - att intervjuerna ska ha tillförlitlighet och giltighet, resultatet ska spegla källan och ge en bredare kunskap kring det undersökta fenomenet (Lantz, 2013).

Som ett komplement till de semistrukturerade intervjuerna har vi granskat dokument från den rekryterande enheten och staden. Vi har analyserat enhetens interna stöddokument kopplat till deras rekryteringsprocess. Dokumenten riktar sig till stadsdelens chefer genom rutiner, processbeskrivningar samt färdiga mallar. Dokumenten är ett resultat av enhetens arbete med att vidareutveckla stadens styrdokument och göra dokumenten mer specifika för sin stadsdel. Dokumenten är officiella från en privat källa då de producerats av stadsdelens rekryterande enhet och kommunicerats i deras interna kanaler till cheferna och medarbetarna i stadsdelen (Bryman, 2011).

Då vi var beroende av stadsdelen för att få tillgång till dokumenten har detta delvis styrt våra urvalsmöjligheter. Vi efterfrågade dock dokument som beskrev deras rekryteringsprocess samt stöddokument som riktade sig till stadsdelens chefer. Vid bedömning av dokumentens kvalitet och relevans utgick vi från de fyra begreppen autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet (Bryman, 2011). Vår uppfattning är att vi kan bekräfta dokumentens autenticitet då vi känner till deras ursprung och författare. Vi ser även dokumenten som trovärdiga då de på ett objektivt och standardiserat sätt beskriver processerna. Vi bedömde dokumenten som korrekta då de överensstämde med processen som beskrevs vid intervjuerna med enhetens medarbetare. Vi anser att dokumenten till viss del kan ses som representativa för stadsdelens rekryteringsprocess men inte för staden som helhet då dessa är utformade för den specifika stadsdelen. Vi får ha i åtanke att vi inte kan vara säkra på att vi fått alla nödvändiga dokument. Dokumenten är meningsfulla för studien då de på ett tydligt och begripligt sätt beskriver stadsdelen och enhetens strategi och rekryteringsprocess (Ibid).

Då dessa dokument används som stöd för stadsdelens chefer behöver vi säkra att de tolkas på liknande sätt eftersom enheten inte alltid är med fysiskt i processen. Enheten erbjuder cheferna i stadsdelen en grundutbildning i rekrytering vilket kan göra att tolkningen av dokumenten blir mer överensstämmande. Dokumenten ger en inblick i rollen som stödfunktion och deras processer kopplat till kompetensbaserad rekrytering. Enhetens processbeskrivningar är en strategi för hur HR kan avlasta och skapa värde för stadsdelens chefer, bland annat genom att öka träffsäkerheten med en mer objektiv och kompetensbaserad bedömning. Dokumenten kan även bidra till mer insikt i den specifika organisationen och dess kontext.

Dokumentanalysen kan användas för att komplettera empiri vi funnit från den tematiska analysen genom att vi stämmer av resultatet från båda analyserna mot varandra.

Enligt Bowen (2009) bidrar detta till en ökad trovärdighet för studien. Dokumenten räcker inte till för att självständigt besvara vår frågeställning. Därför har vi valt semistrukturerade intervjuer som vår primära metod för insamling av empiri och dokumentanalys som en sekundär. Enligt Bryman (2011) kan dokumentanalys av officiella dokument från privata källor vara viktiga vid fallstudier av organisationer och komplettera kvalitativa intervjuer.

Tillvägagångssätt

Vi inledde arbetet med att reflektera kring vad vi behövde utvärdera och kartlägga för att besvara våra frågeställningar. Vi tog därefter kontakt med en rekryteringsenhet för att boka ett första möte och presentera vår idé till forskningsfråga. Vi valde den aktuella enheten då stadsdelen till följd av tidigare brister genomgått en omorganisation i sin rekryteringsprocess i och med uppstarten av enheten.

Vid det första mötet med en HR-specialist på enheten samlade vi bakgrundsinformation, respondenten fick fritt beskriva enheten och deras process. Vi fick tillgång till deras dokument kring rekryteringsprocessen. Vi har under studiens gång även efterfrågat specifika dokument för att få en samlad bild av deras processer. HR-specialisten på enheten har i sin tur tagit kontakt med några av stadsdelens chefer samt initiativtagaren till den rekryterande enheten för intervju. Vi bokade in intervjuer med medarbetarna på enheten, initiativtagaren samt med tre chefer med avsikten att därefter komplettera med ytterligare intervjuer inom de områden där vi inte uppnått viss teoretisk mättnad. Genom intervjuerna med rekryteringsenheten och initiativtagaren uppnådde vi teoretisk mättnad då vi intervjuade alla aktörer som kunde bidra med information angående enhetens processer. Vi diskuterade datan vi redan samlat in och beslutade att vi behövde komplettera med ytterligare en chefsintervju. Vi ville intervjua ytterligare en chef som gått den rekryterande enhetens grundutbildning inom rekrytering, vi hade även ett önskemål om att respondenten skulle vara en högre uppsatt chef som använt sig av enheten vid rekrytering av chefer. Detta för att komplettera bilden av enhetens processer och roll som stödfunktion vid chefsrekryteringar. För att uppnå fullständig teoretisk mättnad hade vi behövt intervjua samtliga chefer i stadsdelen, vilket inte fanns utrymme för. Vi upplever dock att vi uppnådde en viss teoretisk mättnad då vi under de sista intervjuerna fick upprepande svar och liknande information från respondenterna, framförallt kring processerna och enhetens stödfunktion.

Vi intervjuade samtliga respondenter fysiskt förutom den rekryterande enhetens chef. Intervjuerna genomfördes på respondenternas kontor eller i intilliggande konferensrum. Enhetschefen intervjuades via telefon då han inte var tillgänglig för en fysisk intervju men var viktig för studiens resultat. Intervjuerna tog mellan 30 till 60 minuter och spelades in med smartphones och transkriberades därefter.

Vi delade in respondenterna i tre olika grupper baserat på deras tjänst för att formulera relevanta frågor kopplat till syftet och våra frågeställningar. Baserat på dessa grupper utformade vi tre intervjuguider i linje med hur Lantz (2013) beskriver kvalitativa intervjuer (Se bilaga Intervjuguide 1, 2 & 3). Intervjuguiderna innehåller inga frågor som inkräktar på privatlivet eller annan känslig information. Vi inledde intervjuerna med att informera om intervjuens upplägg, att vi som intervjuare ger en tydlig ram inför intervjun ska inge förtroende och skapa trygghet. I enlighet med de fyra etiska principerna (Bryman, 2011): informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002) informerades vi respondenterna om studiens syfte, vad vi skulle

undersöka samt vad materialet skulle användas till. Detta eftersom Lantz (2013) menar att det är först då respondenten kan ta ställning till om denne vill medverka. Vi informerade även respondenterna om att deras deltagande vid intervjun och i studien var frivilligt, att de när som helst kunde avbryta intervjun samt att de inte behövde besvara frågor om de upplevdes känsliga, detta i enlighet med informations- och samtyckeskravet. Som forskare har vi även reflekterat kring konfidentialitetskravet och hur vi ska hålla organisationen och respondenterna anonyma. Vi meddelade därför respondenterna att vi hade för avsikt att anonymisera dem i studien, men att personer med kännedom om organisationen skulle kunna förstå vilka det var då vi benämner dem med deras tjänster. Vi kommer inte att spara några personuppgifter och i enlighet med nyttjandekravet kommer vi inte att använda resultatet till något annat ändamål än denna studie (Bryman, 2011).

Vi var återhållsamma med att beskriva exakt vad vi ville undersöka i vår studie för att inte vägleda respondenterna i vad vi ville ha ut av intervjun eller styra dem (Lantz, 2013). De första frågorna vi ställde var faktafrågor som var lätta att svara på, dessa ska bidra till ett bra klimat i början av intervjun vilket i förlängningen kan leda till att intervjun blir mer avslappnad. Därefter ställde vi fördjupande frågor kring respondentens uppfattning utifrån våra frågeställningar (Ibid). Vi hade utformat frågorna som ett frågebatteri under varje tema med öppna frågor, om respondenterna kom med annan relevant fakta ställde vi följdfrågor på dessa för att vara öppna för nya infallsvinklar.

Databearbetning och analys

Efter varje intervju har vi påbörjat transkriberingen omgående för att kunna analysera löpande. Respondenterna refereras till enligt deras roller i stadsdelen. Dock kan det finnas risk att man med viss kännedom om stadsdelen kan lista ut organisationens och respondenternas identitet. För att i största mån bevara respondenternas konfidentialitet uppges inte stadsdelens och stadens namn i studien. De respondenter med liknande roller i stadsdelen benämns även med siffror baserat på ordningen de intervjuats i. Referensnamnen i studien är följande: Enhetschef, HR-administratör, HR-specialist 1 och 2, HR-chef samt Chef 1, 2, 3 och 4.

Datan som samlats in från intervjuerna har analyserats med hjälp av en tematisk analys. Tematisk analys är en av de vanligaste metoderna för att analysera data från kvalitativa studier (Bryman, 2011). Denna analys fokuserar på vad respondenten förmedlar snarare än hur det förmedlas. Detta gör vi genom att när vi analyserar transkriberingarna från intervjuerna söka efter återkommande information för att sortera datan i huvudteman och underteman. Vi har läst transkriberingarna flera gånger, först enskilt för att vi i första skedet inte ska påverka varandra. Därefter har vi tillsammans gått igenom våra kommentarer och tankar kring återkommande teman. Vi har läst och diskuterat båda två för att förebygga misstolkning av empirin. Vi såg det som viktigt att stämma av om vi uppfattade samma teman. Vi fann studiens teman genom att söka efter återkommande begrepp och uppfattningar kring enhetens värdeskapande kopplat till enhetens processer och stöttning.

Vi har även genomfört en deskriptiv dokumentanalys av den rekryterande enhetens processbeskrivningar samt stöddokument till cheferna. Vi har analyserat deras innehåll för att göra en samlad deskriptiv beskrivning av innehållet och enhetens arbete. Vi har analyserat intervjuguider, referensmall samt dokument som beskriver processen, dess moment och riktlinjer. Vi inledde med att kartlägga vad dokumenten innehöll för att

säkerställa att de berörde hela processen. Vi diskuterade dokumentens innehåll samt sorterade dem enligt processens tidsordning för att kunna sammanställa dem. Dokumenten användes sedan för att dels beskriva enhetens processer och det stöd de erbjuder samt för att komplettera och bekräfta empirin från intervjuerna.

Resultat

Vi valde att besvara våra frågeställningar genom att kartlägga enhetens processer med en dokumentanalys samt undersökt enhetens värdeskapande med tematisk analys. Detta avsnitt inleds med en beskrivning av resultatet utifrån vår dokumentanalys för att sedan beskriva värdeskapande utifrån resultatet från den tematiska analysen.

Dokumentanalys

Utifrån vår dokumentanalys fann vi att den rekryterande enheten verkar som ett stöd för stadsdelens chefer genom hela processen men på olika sätt. I vissa moment utför enheten rekryteringsarbetet, ibland bidrar de med handgriplig assistans i arbetet och i vissa moment fungerar de som ett informationskälla i form av rådgivning eller med stöddokument. Enheten betonar att de bidrar med hjälp och stöd genom rekryteringsprocessen men att det är cheferna som har ansvar för sin egen process och tar det slutgiltiga beslutet. Cheferna får tillgång till stöddokument som beskriver processen med kravprofil och behovsanalys samt standardiserade mallar för intervjuguide och referenstagning. Enheten har skapat ett samlat dokument för alla steg från utredning av behov till kontraktsskrivning. Dokumenten har en tydlig struktur med beskrivningar som är nödvändiga för chefernas arbete med rekrytering. Enheten uppmuntrar cheferna att genomföra en behovsanalys, informerar om dess fördelar samt hur den kan gå till. De utreder om det finns någon inom staden som har företrädesrätt till tjänsten enligt stadens rekryteringsordning, kollar av LAS-listan¹ samt turordningsreglerna för att säkerställa en korrekt rekrytering. Dokumenten ger även cheferna instruktioner gällande kontakt med facket. Om det beslutas att genomföra en rekryteringsprocess skapas en rekryteringsgrupp som antingen innehåller en medarbetare från den rekryterande enheten alternativt att en medarbetare agera bollplank och stöd för gruppen.

I stöddokumentet informerar enheten om vad som är viktigt att tänka på vid utformning av en kravprofil samt vad den ska innehålla i form av krav och meriterande utbildning, erfarenheter, kompetenser och kunskaper. Den rekryterande chefen ges stöd genom stöddokument men kan även få hjälp att utforma kravprofilen i samråd med enheten. Kravprofilen ska ligga till grund för utformningen av annonsen. Enheten kan om chefen önskar hjälpa till att formulera annonsen. Enheten publicerar alltid annonserna samt hanterar administrationen i deras rekryteringssystem, skickar meddelande till de som inte fått tjänsten samt avslutar annonsen.

Vid urval till intervjun ska chefen utgå från kriterierna i kravprofilen för att fokusera på kompetenserna och motverka diskriminering. Enheten kan hjälpa till med ett första, mekaniskt, urval genom deras rekryteringsverktyg eller agera bollplank för chefen. Vid chefsrekryteringar kan de även hjälpa till med ett grundligare urval. För att

¹ ”Lagen om anställningsskydd (LAS) reglerar förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare” (SFS 2016:248)

säkerställa att kandidaterna bedöms på ett korrekt sätt har enheten skapat en strukturerad, kompetensbaserad intervjuguide som möjliggör jämförelse av kandidaterna utifrån relevant fakta. Intervjuguiden innehåller både standardiserade och generella frågor men även tre frågor kopplat till kompetens som utformats med kravprofilen som grund. Guiden för rekrytering av medarbetare och chefer skiljer sig lite åt då chefernas guide är något mer inriktad på chefs- och ledarskap. Dock har de samma struktur med både generella och kompetensbaserade frågor. Vid medarbetarintervjuer genomför cheferna själva intervjun, vid chefs- och specialistrekrytering kan enheten delta vid intervjun samt komplettera denna med tester. Även referenstagningen ska fokusera på krav och kompetenser utifrån kravprofilen. Enheten bistår med referensmallar för cheferna som ger riktlinjer för presentation, syfte och tidsåtgång. Mallen innehåller även standardiserade och generella frågor samt anpassade frågor kring kompetenser som baseras på kravprofilen. Enheten kan även hjälpa till med referenstagningen.

Den samlade bedömningen ska ske utifrån intervju, referenstagning och eventuella tester. Detta ska dokumenteras för att kunna användas vid återkoppling till kandidater eller vid en överklagan. Enhetens intervjuguide och referensmall hjälper cheferna vid bedömningen eftersom den innehåller poängsättning av kandidatens kompetenser vilka går att jämföra. Vid slutförd rekrytering avslutar enheten annonsen. Övriga sökande får återkoppling via mail genom rekryteringssystemet som enheten administrerar. Enheten utformar även anställningsavtalet åt chefen som i sin tur löneförhandlar och skriver avtal med kandidaten.

Utöver dessa stöddokument utbildas cheferna i stadsdelen av enheten. Framförallt nya chefer i stadsdelen erbjuds en grundläggande utbildning inom rekrytering för att de ska inneha rätt kompetens om stadsdelens rekryteringsprocesser samt kännedom om vad enheten kan erbjuda för stöd. Grundutbildningen inleds med en presentation av enhetens syfte, uppdrag och medarbetare samt chefs roll i rekryteringsprocessen. Cheferna får information kring vikten av en korrekt rekrytering samt risker i processen. Enheten beskriver rekryteringsprocessen och de underlag cheferna bör följa. Utbildningen innehåller information om de tjänster och stöd enheten kan erbjuda. Cheferna får även information om stadens rekryteringsordning och lagar kopplat till rekrytering. Avslutningsvis beskrivs stadsdelens mål för rekrytering och deras ambition att bygga sitt varumärke och ses som en bättre arbetsgivare.

Analys av intervjuer

Utifrån den tematiska analysen identifierade vi fyra teman som var kopplade till värdeskapande, dessa var effektivisering, kvalitetssäkring, uppfattat stöd samt attraktiv arbetsgivare. Med utgångspunkt i dessa huvudteman kom vi fram till följande underteman: avlastning av arbetsbörda och spara tid, kvalitet på rekryteringarna och kvalitetssäkring genom lagar och regler, rådgivning och service samt kännedom om enheten (se tabell på nästa sida).

Tabell 1

Våra teman identifierade utifrån tematisk analys

Huvudtema	Undertema
Effektivisering	Avlastning av arbetsbörda Spara tid
Kvalitetssäkring	Kvalitet på rekryteringarna Kvalitetssäkring genom lagar och regler
Uppfattat stöd	Rådgivning och service Kännedom om enheten
Attraktiv arbetsgivare	

Effektivisering. Under intervjuerna framgick det att stadsdelens chefer upplever att den rekryterande enheten avlastar dem på olika sätt, under detta tema berörs två underteman som är delar av effektiviseringen; *avlastning av arbetsbörda* samt *sparar tid*.

Avlastning av arbetsbörda. Flera av cheferna i stadsdelen upplevde en hög arbetsbelastning och därför efterfrågas avlastning samt stöttning. Det framkom under intervjuerna att den rekryterande enhetens bidrag i rekryteringsprocessen uppskattades och sågs som avlastande.

”Där jag jobbade förut gjorde man ju alla de här delarna själv“...”Här kan man ju egentligen få hela kittet av samma enhet plus att de även kan skriva anställningsavtalet” - Chef 2

”Visst sjutton underlättar de! Bara att slippa tänka på stegen innan annonsen med omplaceringar är ju en avlastning”...”Tidigare har jag behövt göra allt själv”...””Alla de bitar de gör då de slipper jag ju nu att fundera över” - Chef 3

”Jag har inte haft denna fördelen tidigare och jag kan se idag att det stödet jag har från enheten gör ju att det blir otroligt mycket smidigare att rekrytera” - Chef 4

Vissa av cheferna upplevde att de hade kompetens inom sitt område som var värdefull vid rekryteringar och att de därmed inte kunde, eller ville, lämna ifrån sig för stora delar av processen. En av cheferna uttryckte att man genom att lämna ifrån sig delar av processen även lämnar ifrån sig kontrollen vilket kan vara stressande.

”Man vet inte riktigt hur processen går... det är nog effekterna, både avlastande o stressande på samma gång” - Chef 3

Generellt var alla respondenter positiva till enhetens flexibilitet och avlastning. Detta bekräftades under intervjun med initiativtagaren till enheten som berättade att responsen från verksamheterna är positiv.

“Jag får väldigt mycket positiv feedback tillbaka från sektorerna att de tycker att de får väldigt väldigt god hjälp, det är avlastande för många av våra chefer” - HR-chef

Fler chefer nämnde även kombinationen av avlastning och den tid de sparar genom detta:

“Mycket handlar ju om tid och arbetsbelastning hos dem som får den här servicen, de känner sig mer och mer trygga upplever jag när de får den här hjälpen. De kan då ägna mer tid åt verksamheten” - HR-chef

Spara tid. Cheferna menade att administration och rekrytering inte är deras huvuduppgift eller främsta kompetensområde. De upplevde en hög arbetsbelastning som bidrog till att detta inte hanns med. Den rekryterande enhetens fokus stod i kontrast till detta.

“Vi har alltid tid kan man säga. Det är ju vårt enda jobb” – Enhetschef

Stödet kan också verka tidsbesparande genom att enheten avlastar med administrativa uppgifter som tar tid. Rekryteringsprocessen går då snabbare och blir mer effektiv, vilket gör att steget från annons till anställd blir kortare och därmed mindre tidskrävande.

“Jag upplever att vi bidrar med att ha ökat tempot på rekryteringarna” - HR-specialist 2

“Jag tycker att jag får god hjälp och så, med mycket kringuppgifter som tar mycket tid” - HR-chef

En del av effektiviseringen är tiden cheferna sparar som de istället kan lägga på sina verksamheter och som i sin tur gör att cheferna får mer tid till strategiskt arbete.

“Jag tycker att det underlättar i jämförelse med tidigare erfarenheter, både tidsmässigt och med stötning. Saker och ting blir gjort och jag slipper att ha det i huvudet, det avlastar ju, och att någon annan gör det avlastar ju med” - Chef 3

“Rekrytering är ju jätteviktigt så allt stöd man kan få i det leder ju till målet för verksamheten på något vis” - Chef 1

Kvalitetssäkring. Studiens resultat tyder på att en specialiserad enhet som endast fokuserar på rekrytering och alla dess processer ökar chansen att rekryteringarna går till på rätt sätt. Under detta tema ingår två underteman som vi anser bidrar till kvalitetssäkring; *kvaliteten på rekryteringarna* och *kvalitetssäkring genom lagar och regler*.

Kvalitet på rekryteringarna. Den rekryterande enheten fokuserar på att stötta chefer i att rekrytera rätt medarbetare eller chef till dess verksamhet. Enhetens medarbetare innehar specialistkompetens inom rekrytering och arbetar strukturerat för att säkerställa kvaliteten på processerna och rekryteringarna

vilket skapar en trygghet hos cheferna. Detta uttrycktes av medarbetarna på enheten samt av chefer i stadsdelen:

“Jag tror att vi adderar ett värde för vi finns där med vår kunskap och kompetens” – Enhetschef

“Vi bidrar med expertkunskap och även med tid” - HR-specialist 1

“Det är viktigt att höra att det finns någon som är duktig på personalfrågor som jobbar med frågan, det är en trygghet”... “Hade jag fått önska så hade vi haft rekryterande enheter i alla stadsdelar” - Chef 4

Även cheferna beskrev hur enheten stöttar genom stöddokument och att enhetens processer bidrar till bättre kvalitet. Flertalet chefer talade gott om stöddokumenterna i form av mallar för intervjuguide och referenstagning samt hjälpen de får med att formulera kravprofil och annons.

“Intervjuguiden är bra eftersom man i förväg måste tänka till, vad är viktigast för oss på det här jobbet”... “Jag tänker att träffsäkerheten i en rekrytering beror på kravprofilen, att man formulerar annonsen på rätt sätt och det är ju deras profession så det borde ju bidra till bättre rekryteringar” - Chef 3

“Jag måste säga att jag tycker intervjumallen för chefer är bra, det tycker jag. Framförallt också för att den vid ett par tillfällen lyfter mer situationsbaserade frågor” - Chef 4

Dock uttryckte några av cheferna att stöddokumenterna behöver vara flexibla och att de anpassar dem efter situationen.

“Referensmallen är lite svårare på det sättet att oftast får man tag på referenten när den inte sitter vid sitt skrivbord och då är det väldigt svårt att riktigt följa mallen när det gäller referenstagnandet”... “Referensmallen är svår när de bara pratar på men den är bra som en grund” - Chef 2

“Jag vill kunna ställa följdfrågor, cirkulära frågor som får dem att reflektera kring situationer. Jag tror det är svårt att ha i mallar, man måste kunna ha friheten att gå in och testa lite, mallen öppnar dörrar” - Chef 4

Mallarna uppfyller trots detta ett syfte då en chef uttryckte att det hjälper henne att reflektera kring viktiga frågor samt få med väsentliga delar.

“Samtidigt är det bra att man kan titta igenom frågorna innan man avslutar samtalet för att se att man ändå har berört alla områden, även om det inte blir precis så som formuleringen är så kan man använda referensmallen som en checklista för sig själv för att se att det inte är något område som man har glömt” - Chef 2

Kvalitetssäkring genom lagar och regler: En viktig del i en rekryteringsprocess inom staden är att följa de regler, lagar och avtal som finns enligt stadens rekryteringsordning. Innan enheten startade gjordes inte det på ett bra sätt och cheferna fick till viss del själva hålla koll på detta. Idag har den rekryterande enheten ansvar för att

listorna uppdateras varje vecka för att ge aktuella underlag till cheferna. Detta stämmer överens med hur HR-chefens beskrev syftet vid införandet av enheten:

“Syftet var att kvalitetssäkra processerna, lyfta av lite arbetsuppgifter från cheferna genom att stötta dem på ett bättre sätt. Kvalitetssäkra genom att följa regler och mer träffsäkrare rekrytering” - HR-chef

Medarbetarna på enheten beskrev ett liknande syfte och arbetssätt vilka speglar HR-chefens tankar:

“Vårt syfte är att säkerställa rekryteringen, göra så god rekrytering som möjligt och stötta och hjälpa våra chefer ute i verksamheten” - HR-specialist 1

“Jag vet att vi har mycket bättre koll på våra lagar och avtal och rekryterar i enlighet med dem” – Enhetschef

“Jag kollar av LAS-listan så ingen har företräde. LAS-listan uppdaterar vi varje vecka så den ska vara såpass färsk att vi bara kan säga ja eller nej”...”Vi kan ju bli granskade och då sitter vi där med skadestånd. Det ska gå rätt till, folk som har företräde ska ha företräde till tjänsterna” - HR-administratör

Några av cheferna bekräftade deras syn på vad enhetens syfte är:

“Syftet borde i rimlighetens namn vara att säkerställa att man rekryterar på rätt sätt, att man följer de lagar och regler som finns”...”Jag tror att det primära är att man ska göra rätt, säkerställa processen” - Chef 3

“Syftet är väl egentligen att enheten ska säkerställa att rekryteringen blir korrekt och jag tycker att de är ett bra stöd” - Chef 1

Initiativtagaren, enhetens medarbetare och cheferna verkade vara samstämmiga i denna uppfattning. Dock uttryckte cheferna även andra syften med enheten så som:

“Den rekryterande enheten har ju ett uppdrag som handlar om att stötta oss chefer från början till slut i en rekrytering”...”Enhetschef ska göra processen så smidig och bra som möjligt och ge mig de bästa förutsättningarna för att lyckas med rekryteringen” - Chef 4

Uppfattat stöd: Den rekryterande enheten tillför både instrumentellt och emotionellt stöd till cheferna. Under detta tema har vi *rådgivning och service* samt *kännedom om enheten* som underteman vilka berör hur cheferna uppfattar stöd från enheten, vilket skiljer sig åt och uppfattas olika.

Rådgivning och service: Majoriteten av cheferna uttryckte att de såg enheten som ett “bollplank” som kan stötta, ge rådgivning och vägleda dem i rekryteringsprocessen. Att bolla eller att agera bollplank nämndes nio gånger under våra intervjuer, både utav cheferna och medarbetarna på enheten. Cheferna sa bland annat:

“Jag tycker de är bra att bolla med men jag har inte använt dem så konkret, mer hur kan man tänka kring saker” - Chef 1

“Om de inte stöttar upp i själva processen så kan man när som helst ringa dem bara för att bolla idéer”...“Vår rekryteringsenhet är väldigt bra på att vara ett bollplank i de olika delarna. Här har vi en enhet som också är väldigt duktiga på att komma med idéer kring hur vi skulle kunna lösa en specifik situation” - Chef 4

När enheten berättade om sitt sätt att arbeta, sin process och del i rekryteringsarbetet nämnde de även själva att de agerar som ett stöttande bollplank gentemot stadsdelens chefer:

“Ibland ringer en chef och frågar om man sett en kandidat för att bolla lite mer med HR-specialist 1, HR-specialist 2 och Enhetschefen främst som sitter med detta. Vad tror ni om personen och så vidare?” - HR-administratör

“Det finns någon att ringa, som kan svara på frågor och inte lägger det i en hög av saker man också ska hinna med” – Enhetschef

Dock betonade de att det är chefen själv som ska ha kontroll över rekryteringen och att enheten ska finnas med som stöd och komplettera cheferna i de delar de vill och behöver.

“Chefen äger sin process och vi stöttar i alla delar” - HR-specialist 2

“Vi är en stödfunktion, vi avlastar cheferna och stärker och kommer med kunskap som de kanske inte besitter” - HR-specialist 1

Medarbetarna på enheten berättade att de tänker på cheferna i stadsdelen likt kunder de vill göra nöjda, ser sig själva som en stöttande servicefunktion i processen och menade att det är kundens behov som står i fokus:

“Vårt mål är att ge jättebra service, de ska vara nöjda och jag tänker jättemycket som på butiksjobbet. Vi ska leverera och de ska vara nöjda, kunden går i första hand liksom” - HR-administratör

“Vi pratar i termerna av kunder hos oss, kundrelationer, kundvård, saker man kanske egentligen pratar mer om inom den privata sektorn. Vi avgör inte hur bra vi är, det gör någon annan. Sen kan man ju tycka att om ni bara gör som vi säger så blir det ju bra. Det kan vi tycka tills vi dör. Om vi inte kan kommunicera ut det o möta våra kunders behov och vara tydliga i det, att de förstår vad vi kan hjälpa med, då har vi misslyckats. - Enhetschef

Tre av cheferna uttryckte att enheten har ett service-tänk som uppskattas vilket går i linje med enhetens tidigare beskrivningar av sitt sätt att arbeta:

“I de kontakterna jag haft har de varit väldigt tillmötesgående och service-minded så det tycker jag” - Chef 3

“Det är ju den här öppenheten, att man diskuterar allting från tanke till färdig rekrytering med enheten och att det är en väldigt väldigt hög servicenivå som gör arbetet möjligt”... “Det är väldigt hög servicenivå på dem och det känns väldigt bra att kunna bolla idéer och faktiskt testa dem” - Chef 4

De positiva känslorna för enheten och deras service bekräftades av HR-chefen som fått mycket god återkoppling från cheferna:

“Jag får väldigt mycket positiv feedback tillbaka från sektorerna att de tycker att de får väldigt väldigt go hjälp, det är avlastande för många av våra chefer, bara det här att ta referenser kan ta hur mycket tid som helst, så de tycker att servicen har blivit fantastisk.” HR-chef

Kännedom om enheten: De chefer som har bättre kännedom gällande vad enheten kan erbjuda för stöd har också en mer positiv upplevelse av enheten. Om chefen gått grundutbildningen (vilken nämns i dokumentanalysen) som erbjuds upplever vi att de har använt sig av enheten i större utsträckning. Vid frågan till en chef gällande om hon gått den grundläggande utbildningen fick vi följande svar:

“Nej den är väl för nya chefer tror jag”...”jag vet inte vad den innehåller...” - Chef 1

Vi frågade vidare om chefen hade kännedom om vad hon kunde få för stöd och hjälp av enheten varpå hon svarade:

“Nej egentligen inte så konkret om de kan hjälpa till och ta referenser eller så men det vet jag faktiskt inte”...”Jag vet inte om jag kan få hjälp med urvalet” - Chef 1

Trots sämre kunskap gällande vad enheten kunde erbjuda var denna chef dock överlag nöjd med det stödet hon fått.

“Jag tycker nog att jag får det stöd som jag behöver” - Chef 1

De chefer som gått utbildningen var positiva till den samt hade större kännedom kring processen och vad de kunde få hjälp med av enheten.

“Jag tyckte att utbildningen var bra, man fick en enkel överblick över det verktyget som de använder, genvägar och material som man kan använda sig av”...”Fokus på stöddokument och vad de erbjuder” - Chef 3

“Det var både fokus på vad man ska tänka på själv och mycket på vad dem kan erbjuda som man då som chef kanske inte behöver göra, som jag gjort i mina tidigare stadsdelar där det inte funnits någon rekryteringsenhet” - Chef 2

Enhetschefen på den rekryterande enheten var inne på samma linje och betonade att de chefer som vet vad de kan få hjälp med använder sig av enheten i större utsträckning:

“En chef som inte vet vad vi kan erbjuda kommer ju inte tycka att vi är så viktiga, men de som vet det från början, de tar ju den hjälpen och de är ju jättenöjda.” - Enhetschef

Det är skillnad i stödet som erbjuds beroende på om det är en chefs- eller medarbetarrekrutering vilket också kan påverka hur nöjda cheferna är med stöttningen de får.

“De som bara rekryterar chefer, där är vi med och stöttar i hela processen. Där är vi lite som ett rekryteringsbolag, vi intervjuar, vi genomför tester, tar

referenser osv. Där får de ju väldigt mycket stöd, mycket större än vad de kanske fick innan. För andra chefer är vi mer ett stöd i början och slutet av processen, ett mer administrativt stöd” - Enhetschef

HR-chefen, som också är initiativtagaren, och medarbetare på den rekryterande enheten uttryckte en önskan om att framöver utöka stödet för chefer vid framförallt rekryteringar av medarbetare:

“Vi behöver utöka enheten om vi ska nå ända fram. Jag tänker att de ska hjälpa till mer i rekrytering på medarbetarnivå” - HR-chef

“Vi har i årets budget sagt att vi vill utöka, jag vill att vi ska bli fler. Vi vill kunna göra fler saker för vår organisation, men för att bli en bättre stödfunktion behöver vi fler människor.” - Enhetschef

Attraktiv arbetsgivare: En mer professionell rekrytering och ett bättre bemötande kan leda till att kandidater söker jobb inom stadsdelen igen samt får en positivare bild av stadsdelen som arbetsgivare överlag. Den rekryterande enheten syftar till att verka både för kandidaterna som blir anställda men även för de som inte blir aktuella för den sökta tjänsten.

“Utifrån vårt varumärke att folk ska få besked att man inte blir aktuell för en tjänst, man får ändå ett tack-brev. Det var vi jättedåliga på innan” HR-chef

“Jag tror att vi hjälper till att hålla ordning i alla processer, det skapar ju på lång sikt bättre varumärke. Folk får nej-tack tid, blir anställda på rätt sätt, vi minskar chansen för felrekryteringar och därmed skapar vi också en bättre organisation. Det är ett värde” - Enhetschef

För att vara en attraktiv arbetsgivare spelar många delar in, en medarbetare på enheten vidareutvecklade och sammanfattade:

“Vi ökar tydligheten och kvaliteten ut till de sökande och därmed är vi också en attraktivare arbetsgivare ska jag säga” - HR-specialist 2

Diskussion och slutsatser

Vi har genom vår fallstudie undersökt om och hur en specialiserad rekryteringsenhet kan bidra till värdeskapande för sina verksamheter och har gjort detta genom frågeställningen: Kan en, och i så fall hur, stödfunktion som är specialiserad på rekrytering bidra till värdeskapande?

För att analysera vår empiri och besvara våra frågeställningar utfördes en tematisk analys för att finna huvudteman och underteman kopplat till värdeskapande. Vi har även utfört en deskriptiv dokumentanalys för att sammanställa enhetens rekryteringsprocess och roll som stödfunktion.

Kan en specialiserad rekryteringsenhet vara värdeskapande?

Enligt Ulrich och Brockbanks (2007) definition är HR värdeskapande när de

bidrar med positiva resultat för sina mottagare. Detta värde avgörs av mottagaren som i vårt fall är stadsdelens chefer (Ulrich & Brockbanks, 2007). Vi ser att enheten bidrar till ett användningsvärde för stadsdelens chefer och verksamheter. Enligt detta synsätt avgörs värdet av cheferna genom deras upplevelser av det stöd och de tjänster som enheten erbjuder och levererar. Detta värde är svårt att synliggöra (Boglund m.fl., 2013), dock menar vi att resultatet från vår tematiska analys tyder på flera olika värdeskapande faktorer. Stadsdelens chefer och medarbetarna på den rekryterande enheten beskriver etablerade relationer, förtroende samt gemensamma mål där enheten både bidrar med operativ avlastning och rådgivning inom strategiska beslut kopplat till rekrytering. Vi anser därför att enheten har ett relationellt värde för sina kunder. Stadsdelen verkar ha fokuserat på vad verksamheterna behövde hjälp med i utformandet av enheten snarare än att utgå från ett resursinriktat perspektiv där de fokuserat på enhetens starka sidor (Boglund m.fl., 2013).

Vi ser att fallets specialiserade rekryterande enhet har skapat värde för sina verksamheter. Därmed besvaras frågeställningen *om* en specialiserad rekryteringsenhet kan skapa värde.

Hur kan en stödfunktion som är specialiserad på rekrytering bidra till värdeskapande?

Vi kommer nedan diskutera mer kring *hur* en specialiserad rekryteringsenhet kan vara värdeskapande för sina chefer och verksamheter. Detta genom de fyra teman som vi identifierat genom den tematiska analysen utav intervjuer med medarbetarna på enheten och cheferna i stadsdelens. Vi kommer senare även diskutera hur liknande enheter kan organisera sig.

Effektivisering. Cheferna uttryckte att enheten avlastar dem, vilket bidrar till att de kan fokusera på andra arbetsuppgifter samt att processen har blivit mer effektiv och går snabbare. Detta tyder på att enheten genomfört en transformation som ger utrymme åt mer kvalificerade och strategiska arbetsuppgifter. Boglund m.fl. (2013) beskriver att transaktionellt arbete i form av standardiserade processer och administration sparar tid till transformativt och värdeskapande arbete. Vi ser därmed att enheten sparar tid för både HR-avdelningen och cheferna som gör att de kan arbeta med strategiskt arbete och därmed skapas indirekt värde för verksamheterna (Boglund m.fl., 2013). I och med att rekryteringsprocessen går snabbare när specialisterna gör delar av arbetet, så som administrationen, krävs även mindre resurser. En av cheferna uttryckte även att en snabbare rekryteringsprocess ökar chanserna att få kompetent personal eftersom de mest kvalificerade kandidaterna snabbt försvinner från marknaden.

Kvalitetssäkring. Den specialiserade enhetens expertkunskaper gällande rekrytering säkerställer att det läggs vikt på väsentliga delar vid en rekrytering. Detta kan öka chanserna till en lyckad rekrytering, vilket vi ser skapar värde. Dels genom ökade chanser att "rätt" person anställs vilket bidrar till verksamheternas kompetensförsörjning och dels genom identifiering av talanger, vilket därmed kan vara en stor konkurrensfördel som skapar värde för sina verksamheter (Lindelöw, 2008). Denna kvalitetssäkring kan även förhindra en felaktig och kostsam rekrytering (Lindelöw, 2008). Detta ser vi att enheten gör genom att de hjälper till vid förberedelser av kravprofil och utformningen av annonsen för att attrahera rätt sökande, men även genom att ställa kompetensbaserade frågor vid intervjuerna och bidra med sin kunskap vid urvalet. Vi ser att en förutsättning för att processerna ska bidra till kvalitetssäkring är att stöddokumentation och tjänsterna

nyttjas. Därför ser vi att Chef 1, som var den respondent som nyttjade enhetens resurser minst, kan gå miste om enhetens värdeskapande då det inte går att säkerställa att respondenten följer enhetens kompetensbaserade rekryteringsprocess.

Det finns dock även kritiska åsikter kring kompetensbaserad rekrytering som en enskild urvalsmetod och därmed dess värdeskapande. Martin och Pope (2008) skriver i sin artikel att kompetensmodeller har förenklats genom sina strukturerade intervjuguiden. Schmidt och Hunter (1998) samt Martin och Pope (2008) utvecklar att personlighets- eller begåvnings-test kan användas som ett komplement till kompetensbaserad rekrytering och strukturerade intervjuer. Enhetens medarbetare innehar specialistkunskap gällande genomförande av tester som cheferna själva inte har. Vi tror därmed att enheten och testerna kan bidra till kvalitetssäkring genom en mer träffsäker rekrytering.

Stadsdelen har sedan enheten övertog ansvaret för att skriva avtal fått betydligt färre felaktiga avtal som behöver rättas till i efterhand. Genom detta kan enheten minimera riskerna för att stadsdelen behöver betala skadestånd samt sparat in på sina resurser. Vi ser att detta kan bidra till en kostnadseffektivisering och ett monetärt värde (Boglund m.fl., 2013). Detta är dock inget som Ulrich och Brockbank (2007) eller vi använt som definition för värdeskapande. Det bör heller inte vara drivkraften i en HR-transformation eftersom kunden avgör värdet. Det är dock vanligt att ekonomiska motiv är en av drivkrafterna och vi ser ändå att detta indirekt kan generera värde till kunderna då de genom kostnadseffektivisering och sparade resurser kan fokusera på mer värdeskapande processer (Boglund m.fl., 2013). Att rekrytera i enlighet med stadens rekryteringsordning samt se till att lagar och regler följs kan enligt vårt resultat även skapa ett värde genom nöjdare medarbetare och sökande, vilket vi kommer diskutera ytterligare under temat attraktiv arbetsgivare.

Uppfattat stöd. Enheten har genom att stötta cheferna både handgripligen och i form av rådgivning ökat chefernas känsla av stöd. Flera av cheferna har upplevt det som en trygghet att veta att någon har koll på rekryteringsprocessen och att allt går rätt till. Cheferna uttrycker även ett förtroende för enhetens personal. Ett socialt stöd har effekter på hälsa, allmänt välbefinnande och stress genom att individen upplever en trygghet och gemenskap (House m.fl., 1988). Genom detta anser vi att den rekryterande enheten kan skapa ett värde för stadsdelen och dess verksamheter. Enheten bidrar till ett instrumentellt stöd till cheferna genom att praktiskt hjälpa dem med delar av rekryteringsprocessen men även genom att vara ett informativt stöd med rådgivning samt ett emotionellt stöd genom att bidra till chefernas känsla av trygghet (House, 1981). Studier har visat ett positivt samband mellan anställdas känsla av uppskattning och stöd från organisationen och deras nivå av samvetsgrannhet, ansvarstagande, emotionella engagemang för organisationen och nivå av innovation. Upplevelsen av att vara uppskattad och stöttad av organisationen ökar den anställdes känsla av tillhörighet och delade värderingar med organisationen. De som upplever detta stöd är mer benägna att utföra handlingar som gynnar organisationen. De anställda känner ett starkare engagemang för organisationen och tenderar att prestera bättre (Eisenberger, Fasolo och Davis-LaMastro, 1990). Vi ser även att enheten bidrar med dolda värden genom ett användningsvärde och relationsvärde som avgörs av cheferna och verksamheterna. Detta då enheten genom sina relationer till cheferna har ett etablerat förtroende och gemensamma mål (Boglund m.fl., 2013).

Attraktiv arbetsgivare. Enheten framhåller att de bidrar till att stadsdelen ses som en attraktivare arbetsgivare. Detta genom att de kandidater som anställs upplever ett professionellt bemötande, men även att de kandidater som inte får tjänsten ska vilja söka arbete hos dem igen. När personal lämnar stadsdelen kan det skapa ett värde om de talar gott om stadsdelen som arbetsgivare. Detta synliggjordes även i enhetens grundutbildning som betonar vikten av stadsdelens varumärke samt beskrev hur rekryteringsprocessen kan

bidra till att stadsdelen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Detta kopplar vi till begreppet employer branding. Detta är ett relativt nytt begrepp som kan användas som en del i en organisations kompetensförsörjning (Näppä, Farshid och Foster, 2014). Begreppet syftar till att verka som en samlad strategi för att attrahera nya kompetenta medarbetare men även för att behålla, motivera och engagera de nuvarande medarbetarna i företaget och dess kultur. Employer branding innebär därmed aktiviteter som marknadsför organisationen internt och externt genom att etablera en stark och attraktiv organisationsidentitet och kultur. Genom en employer branding-strategi kan organisationen hantera de nuvarande och framtida medarbetarnas uppfattning av organisationen (Näppä, m.fl., 2014). Den specialiserade enheten kan därmed skapa värde till stadsdelen genom att bidra till fler och mer kompetenta sökande, nöjdare personal och en god kompetensförsörjning. Genom att stadsdelen följer de lagar och regler som finns minskar risken för vite samt andra repressalier som kan göra att stadsdelen ses som en mindre attraktiv arbetsgivare. Utifrån detta anser vi att en specialiserad enhet kan bidra till employer branding och skapa värde för sina verksamheter.

Sammanfattningsvis ser vi utifrån resultatet av vår fallstudie att enheten är en värdeskapande stödfunktion genom de fyra teman vi identifierat. Rekryteringsprocessen effektiviseras och löper på i högre takt, cheferna blir avlastade och kan lägga mer tid på mer värdeskapande strategiskt arbete. Cheferna upplever ett betryggande stöd samt ser positivt på den stöttning och rådgivning de får, detta bidrar till bättre rekryteringar men framförallt minskar det risken för ohälsa och stress. Genom att enheten dessutom ökar kvaliteten på rekryteringarna och ser till att lagar och regler följs kan stadsdelen säkerställa sin kompetensförsörjning och ses som en mer attraktiv arbetsgivare. Detta kan bidra till fler och mer kompetenta arbetssökande, bättre rekryteringar och därmed en god kompetensförsörjningsstrategi och konkurrensfördelar.

Vi kommer med utgångspunkt i studiens fall och diskussionen om hur en rekryterande stödfunktion kan bidra till värdeskapande beskriva hur en liknande enhet skulle kunna arbeta och organisera sig. Vi inleder med att diskutera enhetens arbetssätt och studiens resultat kopplat till teori för att komma fram till råd för hur en liknande enhet kan arbeta för att skapa värde för sina verksamheter. Innan enheten i studiens fall startade bildades en fokusgrupp bestående av chefer i stadsdelen som fick uttrycka vad de tyckte att enheten skulle stötta och avlasta med. Detta går i linje med vad Boglind m.fl. (2013) beskriver gällande att kunden ska vara i fokus samt att man innan man startar en HR-process ska utvärdera vad kundens behov är. Till följd av detta ser vi att det är viktigt för en ny enhet att utreda sina verksamheters behov för att låta det styra syftet samt utformningen av enheten. Vi anser att detta går i linje med arbetet att skapa värde för mottagarna. Vårt resultat tyder även på att detta haft en positiv inverkan på cheferna i falllets uppfattning då enheten stöttar inom de områden som efterfrågats. Vår rekommendation för liknande enheter är därför att utgångspunkten för utformningen av enheten och dess processer bör vara baserat på verksamheternas behov samt att leverera det stöd och service som cheferna efterfrågar.

Enheten i studien har skapat en rekryteringsprocess som har flera likheter med Lindelöws (2008) kompetensbaserade rekryteringsmodell, framförallt genom deras fokus på kompetenser. Enhetens processer är dock inte lika strukturerade och processen följer inte Lindelöws (2008) mallar fullt ut. Enheten pratar inte om begreppet kompetensbaserad rekrytering men fokuserar på kompetens hos kandidaterna. Likt Lindelöw (2008) betonar enheten vikten av förarbetet som sedan ligger till grund för processen. För att en specialiserad rekryteringsenhet ska kunna bidra till värdeskapande anser vi att det är viktigt att enheten kan bidra med flexibilitet och/eller att enheten hjälper cheferna att anpassa intervjufrågor efter kontexten och den aktuella tjänsten. Detta

styrks utav en av cheferna som under intervjun uttryckte att det var bra att kunna ställa följdfrågor och gå "utanför ramarna". Samma chef betonade även vikten av enhetens tillgänglighet och snabba service. Detta går i linje med Martin och Pope (2008) som menar att man i intervjusituationer inte ska se strukturen som tvingande. Detta för att ge intervjuaren frihet att gå utanför ramarna och göra egna bedömningar. Till följd av detta anser vi att kompetensbaserad rekrytering och ett strukturerat material är fördelaktigt. Dock anser vi att stödfunktionen behöver kunna anpassa sina mallar och sitt stöd efter dess verksamhet och kontext. Utifrån detta bedömer vi att det är viktigt att liknande enheter har en viss flexibilitet i sitt arbete och sina processer. Vi rekommenderar att liknande enheters rekryteringsprocesser bör vara strukturerade och tydliga för att säkerställa kvaliteten då det är cheferna som äger processen och ska kunna genomföra delar av processen självständigt. Stödfunktionen behöver dock arbeta flexibelt med stöd till cheferna och bidra med den hjälp som efterfrågas av den aktuella chefen. En liknande enhet bör utforma sina processer så de kan stötta genom sin expertis i form av rådgivning. Enheten kan även bidra med sina praktiska kunskaper inom intervjuteknik och kvalitetssäkrande metoder så som personlighets- och begåvningsstest. Det behöver även finnas en viss flexibilitet i rekryteringsprocessen och dess fokus på kompetens samt efter verksamhetens kontext.

Ett alternativ är att en organisation förstärker sin rekryteringsprocess genom outsourcing där man använder en extern part som sköter rekryteringen (Hindle, 2005). En vanlig anledning till en organisations beslut att använda sig av outsourcing är dock snarare att kostnadseffektivisera processerna än vår definition av värdeskapande (Johnson, Wilding och Robson, 2013). Outsourcing av HR-processer kan vara fördelaktigt av flera olika anledningar, exempelvis genom att frigöra tid för organisationens egen HR-personal och på så vis möjliggöra tid för strategiskt och värdeskapande arbete istället för administration (Hindle, 2005). Enligt vår utgångspunkt för värdeskapande och vårt resultat anser vi dock att en intern stödfunktion troligen är mer värdeskapande för verksamheterna även om outsourcing kan vara mer kostnadseffektivt. Johnson m.fl (2013) studie visade att det även vid outsourcad rekrytering var uppfattat stöd som var viktigt för cheferna och att det var detta som genererade värde för dem. Även Hindle (2005) beskriver att en leverantör behöver ha en kultur som passar bra med organisationens kultur samt är införstådd med organisationens värderingar, visioner och mål för att bedriva ett effektivt partnerskap och bidra till framgång. Vi ser det inte som realistiskt att en outsourcad rekryteringsfunktion har en matchande företagskultur samt har tillräckligt stor kännedom kring organisationen, dess verksamheter och mål för att skapa en "vi-känsla" och stötta cheferna på samma sätt som en intern rekryteringsenhet har möjlighet att göra. Resultatet i vår studie har visat att den interna rekryterande enheten och verksamheternas chefer känner en delaktighet och gemenskap i arbetet. Enheten har också bidragit till värdeskapande genom god insyn i verksamheternas mål. Med grund i vår definition av värdeskapande samt vår studies resultat bedömer och rekommenderar vi att enheten bör ha en närhet till verksamheterna och vara insatta i organisationens mål för att kunna skapa en liknande "vi-känsla" och stötta cheferna för att bidra till verksamheternas arbete.

Vi har även sett ett samband mellan hur mycket stöttning cheferna fått av enheten och hur nöjda de är. Den respondent som upplevt mest stöd och som vi upplevde som nöjdast var Chef 4 som nyttjat stödfunktionen mest. Denna chef hade inte gått grundutbildningen men fått en muntlig introduktion utav enheten. Vårt resultat visade att de chefer som hade fått mer information och utbildning inom processerna och enheten upplevde ett högre stöd samt följde processen mer. Chef 1 som varken fått muntlig introduktion eller gått utbildningen som enheten erbjuder följde inte enhetens

rekryteringsprocess och mallar lika väl som de chefer som fått denna introduktion. För att enhetens arbete och stöd ska bidra till värdeskapande ser vi att det är viktigt med information och utbildning. Vi rekommenderar därför att liknande enheter fokuserar på insatser som utbildar chefer inom grunderna för kompetensbaserad rekrytering och organisationens rekryteringsprocesser samt att kontinuerligt ge information till cheferna om stödet de kan få.

Studien har avgränsats till det inledande steget inom kompetensförsörjning, det vill säga att rekrytera medarbetare med rätt kompetenser. Studien begränsas även till en organisation för att få en fördjupad bild av deras process, arbetssätt och resultat. Ett annat sätt att undersöka våra frågeställningar hade varit genom en kvantitativ undersökningsdesign. Dock anser vi att en kvalitativ studie är fördelaktig när studien syftar till att få en djupare förståelse och tolka deltagarnas svar. En kvantitativ metod fokuserar snarare på det numeriska än på ord (Bryman, 2011). Vid en kvantitativ metod skulle vi kunna gå miste om deltagarnas uppfattningar då det enligt Bryman (2011) är forskarens intressen som styr, medan det i en kvalitativ metod är deltagarna som är utgångspunkten och styr innehållet (Ibid).

Vi fick begränsa vårt urval på grund av tidsbrist vilket resulterade i nio intervjuer. Vi hade gärna intervjuat fler chefer för att öka spridningen i stadsdelen och därmed även generaliserbarheten. Då vi fått kontakt med våra respondenter via medarbetare på enheten finns det en risk att respondenterna förskönar bilden de förmedlar av sitt eget och enhetens arbete då de inte är helt anonyma gentemot enheten. Studien fick inte riktigt det utfall som vi förväntat oss. En av våra hypoteser var att enheten skulle bidra till en mer träffsäker rekrytering. Detta har inte framkommit i studien i den utsträckningen vi trodde. Möjligen var vår studie inte utformad på rätt sätt för att mäta en sådan fråga eller så var inte cheferna rätt personer att besvara frågan. Enheten har också funnits under en relativt kort period vilket kan göra att frågan är svår att utvärdera i ett så tidigt skede.

En styrka med att vi använt oss av en kvalitativ metod för studien är att vi fått en bild av respondenters upplevelser samt att vi inte begränsat deras svar. Vi har intervjuat alla medarbetare på enheten samt initiativtagaren vilket gör att vi fått en fullständig bild av enhetens syfte samt sätt att arbeta. Vi upplever även att vi fått med flera delar av processen genom att vi samlat in data både via intervjuer och dokumentanalys, vi har intervjuat chefer i stadsdelen på olika nivåer, medarbetare på enheten samt dess initiativtagare vilket vi anser ger en bred bild till vår studie.

Utifrån studiens resultat anser vi att en specialiserad rekryteringsenhet kan bidra med värdeskapande. Vi kommer lyfta de tre viktigaste slutsatser vi dragit utifrån studiens resultat kopplat till hur en liknande enhet kan vara värdeskapande. Den första slutsatsen är att organisationen måste inleda med att identifiera verksamheternas behov samt vad cheferna efterfrågar. Enligt vår definition av värdeskapande är det mottagaren som avgör värdet. Vi ser cheferna som mottagare i processen, därav är det grundläggande att cheferna får vara med i utformningen av en liknande enhet för att den ska bidra till värdeskapande. Enheten bör arbeta på ett sätt som gör att de kan stötta, serva och vara tillgängliga för cheferna. Den andra slutsatsen vi kommit fram till är att enheten behöver ha närhet till verksamheterna för att kunna anpassa sitt arbete och stöd efter verksamheternas kontext. Detta innebär att enheten behöver etablera en relation till cheferna för att vara tillgängliga och flexibla. Vi tror att detta bidrar till att skapa en "vilkänsla" där enheten och cheferna arbetar mot gemensamma mål. Vår sista slutsats är att en av de grundläggande förutsättningarna för att enheten ska bidra till värdeskapande är att deras resurser tas till vara på. Vårt resultat visade att kännedom om enheten och dess processer bidrog till att deras stöd nyttjades och att cheferna var mer positiva till enhetens arbete. Detta styrks utav samtliga chefer då Chef 2, 3 och 4 som gått grundutbildningen

eller fått muntlig introduktion av enheten var mer nöjda och nyttjade resurserna mer än Chef 1 som inte fått denna information samt uttryckte ett lägre nyttjande av enhetens stöd och resurser. Vi ser därför att det är viktigt för värdeskapandet att alla chefer genomgår en grundläggande utbildning om enheten och dess processer och stöd.

Vår studie har visat att och hur enheten i fallstudien bidrar med värdeskapande för sina verksamheter samt beskrivit hur liknande enheter kan göra för att organisera sig för att skapa värde. Studien kan användas som en utgångspunkt för utformandet av liknande enheter inom kommunal förvaltning eller i organisationer med en liknande uppbyggnad men även för att undersöka området vidare. Detta kan exempelvis göras genom att utföra en enkätundersökning med alla stadsdelens chefer för att få ett helhetsperspektiv. Ett annat förslag är att genomföra en jämförande studie där enhetens process jämförs med en stadsdel som inte har en rekryterande enhet.

Referenslista

- Boglund, A., Hällsten, F., & Thilander, P. (2013). *HR transformation på svenska, om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. doi:10.3316/QRJ0902027
- Deloitte, E. Y., & PwC. (2014). *Göteborgs Stad. Självdeklaration 2013. Verifiering av rekryteringsprocessen*. Hämtad 2016-04-06 från http://goteborg.se/wps/wcm/connect/3870a379-34ed-43bf-ab34-0ca91107863d/Sjalvdaklaration_2013.pdf?MOD=AJPERES
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* 75(1), 51-59. doi:10.1037/0021-9010.75.1.51
- Hindle, J. (2005). HR outsourcing in operation: critical success factors. *Human Resource Management International Digest*, 13, 39-42. doi:10.1108/09670730510595058
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- House, J. S., Umberson, D., & Landis, K.R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual Review of Sociology*, 14: 293-318. doi:10.1146/annurev.so.14.080188.001453
- Johnson, G., Wilding, P., & Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*, 43(2), 303-326. doi:10.1108/PR-12-2012-0212
- Lantz, L. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur
- Martin, P., & Pope, J. (2008). Competency-based interviewing – has it gone too far? *Industrial and Commercial Training*, 40(2), 81-86. doi:10.1108/00197850810858910
- Näppä, A., Farshid, M & Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing* 19, 132–145. doi:10.1057/fsm.2014.9
- Sandy, Q. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238 - 26. doi:10.1108/11766091111162070
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in

personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262

SFS 2016:248. *Lagen om anställningsskydd*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Malmö: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer*. ISBN: 91-7307-008-4. Hämtad

2016-04-19 från

http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Bilaga 1

Intervjuguide medarbetare på den rekryterande enheten.

- Informera om upplägget för intervjun.
- Information om studien och intervjuns syfte, de fyra etiska principerna.
- Information om inspelning och hur vi hanterar materialet.

Bakgrundsfrågor

- Kan du beskriva din tjänst?
- Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
- Kan du kort beskriva tidigare relevant arbetslivserfarenhet?

Rekryteringsprocessen

- Vad upplever du är den rekryterande enhetens syfte?
- Kan du beskriva den rekryterande enhetens funktion inom stadsdelen?
- Kan du beskriva kompetensbaserad rekrytering?
- Kan du beskriva hur ni arbetar med kompetensbaserad rekrytering?
- Vad ser du för fördelar och nackdelar med kompetensbaserad rekrytering?
- Hur ser eran process ut som stödfunktion?
- Vad bidrar ni med till verksamheterna i stadsdelen?
- Hur tror du detta rekryteringssätt skiljer sig från andra sätt att rekrytera?
(värdeskapande)

Värdeskapande

- Vad innebär värdeskapande för dig?
- (För vem blir det värdeskapande?)
- Vad gör den rekryterande enheten som bidrar till värdeskapande?

Bilaga 2

Intervjuguide för chefer inom stadsdelen som använt sig av den rekryterande enheten som stödfunktion.

- Informera om upplägget för intervjun.
- Information om studien och intervjuens syfte, de fyra etiska principerna.
- Information om inspelning och hur vi hanterar materialet.

Bakgrundsfrågor

- Kan du beskriva din tjänst?
- Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
- Kan du berätta lite kort om vad du jobbat med innan?

Kännedom

- Har du gått den grundläggande utbildningen inom rekrytering som enheten erbjuder?
- Om nej - varför inte?
- Om ja - vad bidrog den med? - Hur har den kommit till nytta i ditt arbete?
- Vad upplever du är den rekryterande enhetens syfte?
- Hur såg rekryteringsprocessen ut senast du rekryterade?
- Vet du vad du kan få hjälp med av enheten?
- Har du använt dig av deras mallar? Om ja - vilka?
- Hur har du upplevt dessa stöddokument?
- Har du upplevt att du har fått det stöd du behöver av enheten i rekryteringsprocessen?

Effekter

- Vilka effekter har den rekryterande enheten haft på din verksamhet?
- Vilka skillnader upplever du sedan den rekryterande enheten startade?
- Hur upplever du rekryterings tröfsäkerhet idag?
- Hur upplever du att den rekryterande enheten har påverkat din arbetsbelastning?
- Upplever du att den rekryterande enheten har bidragit till din verksamhets mål?
Om ja - hur? Om nej - vad hade du velat förändra?

Bilaga 3

Intervjuguide för initiativtagaren till enheten, personen är även en chef som använt sig av den rekryterande enheten som stödfunktion.

- Informera om upplägget för intervjun.
- Information om studien och intervjuens syfte, de fyra etiska principerna.
- Information om inspelning och hur vi hanterar materialet.

Bakgrundsfrågor

- Kan du beskriva din tjänst?
- Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
- Kan du berätta lite kort om vad du jobbat med innan?

Syfte

- Vad var syftet bakom att starta den rekryterande enheten?
- Hur såg grundtanken ut vid skapande och utformande av den rekryterande enheten?
- Hur uppkom idén?
- Blev det som du tänkt? - Kan du utveckla.

Kompetensbaserad rekrytering

- Hur anser du att den rekryterande enheten arbetar med kompetensbaserad rekrytering?
- Vad ser du för fördelar och nackdelar med kompetensbaserad rekrytering?

Värdeskapande

- Vad innebär värdeskapande för dig?
- För vem blir det värdeskapande?
- Vad gör enheten som bidrar till värdeskapande?

Kännedom

- Har du gått den grundläggande utbildningen inom rekrytering som enheten erbjuder?
- Om nej - varför inte?
- Om ja - vad bidrog den med? Hur har den kommit till nytta i ditt arbete?
- Hur såg rekryteringsprocessen ut senast du rekryterade?
- Vet du vad du kan få hjälp med av enheten?
- Har du använt dig av deras mallar? Om ja - vilka?
- Hur har du upplevt dessa stöddokument?
- Har du upplevt att du har fått det stöd du behöver av enheten i rekryteringsprocessen?

Effekter

- Vilka effekter har den rekryterande enheten haft på din verksamhet?
- Vilka skillnader upplever du sedan den rekryterande enheten startade?
- Hur upplever du rekryteringsprocessens träffsäkerhet idag?
- Hur upplever du att den rekryterande enheten har påverkat din arbetsbelastning?

- Upplever du att den rekryterande enheten har bidragit till din verksamhets mål?
Om ja - hur? Om nej - vad hade du velat förändra?