

Human Resource Management

- En fallstudie om hur organisationer opererar inom utbildning och rekrytering

Av: Bilal Arikan och Emrah Yildirim

Handledare: Yohanan Stryjan

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskap

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C | Vårterminen 2016

Management med IT

Förord

Vi vill tacka samtliga som har varit involverade i den här uppsatsen och ett stort tack till vår handledare Yohanan Stryjan som bidragit med värdefull handledning under arbetes gång.

Vidare vill vi tacka Maria Johannesson, Claes Vallin och Anna-Lena Alexandersson för att ni tog er tid till att träffa oss och medverkade i vår uppsats.

Slutligen vill vi tacka våra nära och kära som stöttat och motiverat oss!

Tack!

Södertörns Högskola, Stockholm, den 25 maj 2016

Bilal Arikan



Emrah Yildirim



Sammanfattning

Human Resource Management tillämpas idag av nästan alla organisationer i världen och är ett sätt för ledningen att hantera och styra medarbetarna. Human Resource Management berör frågor inom personalhantering, utbildning för medarbetarna och rekrytering. Man agerar som en mellanhand mellan medarbetarna och ledningen för att utveckla organisationen. I dagens konkurrenshårda samhälle är det viktigt att ha medarbetare som besitter en kompetens som är aktuell och att man arbetar med att vidareutbilda de egna medarbetarna, vilket är en viktig del i att fortsätta vara framgångsrika. Man behöver rekrytera nya medarbetare i samband med personalförluster, när ny kompetens behövs eller omformulering av mål och strategier för organisationen. Att hitta rätt i sin rekrytering är vitalt för att se till att organisationen arbetar med kompetenta medarbetare som kan driva organisationen framåt.

Uppsatsens syfte är att skapa en större förståelse för hur utvecklings- samt utbildningsmöjligheter och rekrytering sker hos organisationer. Uppsatsen avser att identifiera processer för hur organisationer opererar gällande ovannämnda forskningsområden. Uppsatsen har utgått ifrån den hermeneutiska vetenskapsteoretiska ansatsen med en kvalitativ forskningsmetod. Genom tre kvalitativa intervjuer och dokumentation av internt material har data samlats in för uppsatsen.

Uppsatsens redovisade resultat visar att det finns likheter i de undersökta organisationerna där utvecklings- och utbildningsmöjligheter mestadels erbjuds genom samverkan med cheferna och genom organisationernas webbportaler. Däremot finns det skillnader i vilken utsträckning som medarbetarna får tid till utbildningar i de undersökta organisationerna. Rekryteringsprocessen hos organisationerna är i grunden av samma slag med vissa skillnader som tydliggörs under processens gång. Där samverkan mellan medarbetarna, HR-avdelningen och avdelningscheferna är den största skillnaden.

Nyckelord: Human Resource Management, rekrytering, utbildning, utveckling, kompetens

Ordlista

HR - Human Resources
HRM – Human Resource Management
PM – Personnel Management
SVK – Svenska kraftnät
RSS-flöde – IT-verktyg som tillgängliggör prenumerationer på nyheter
Webbportal – Webbplats där webbaserade resurser erbjuds

Abstract

Human Resource Management is used today by almost all organizations around the world and is a way for the management to manage and control the employees. Human Resource Management include question within personnel management, training for the employees and recruitment.

Human Resource Management acts as an intermediary between the employees and the management to develop the organization. With today's fierce competition it is especially important to have employees who possesses competence and that the organization is continuously working with developing them further to maintain successful.

The organization need to recruit new employees when the existing leaves, new competence is required or reformulated objectives for the organization which leads to a demand on new employees. Finding right in the recruitment is vital to ensure the organization continues with competent employees that can drive the organization forward.

The purpose of this thesis is to create a greater understanding of how development- and training opportunities together with recruitment occurs. The thesis aims to identify the processes of how organizations operate regarding the above-mentioned research areas. The thesis has been based on the hermeneutic epistemological approach with a qualitative research method. Through three interviews and documentation of internal material data has been collected for the thesis.

The results show that there are similarities in all examined organizations where development and training opportunities is offered mostly by interacting with the unit managers and through the organizations web portals. However, there are differences in the extent to which employees are given time to training in the surveyed organizations. The recruitment process of the organizations is alike, but with some differences which made clear during the recruitment process. Where cooperation with the employees, the HR department and the unit managers is the biggest difference.

Keywords: Human Resource Management, recruitment, training, development, competence

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Forskningsfrågor	3
1.4 Syfte	3
1.5 Avgränsningar	3
2. Teoretisk referensram	3
2.1 Human Resource Management	3
2.1.1 Hård Human Resource Management.....	5
2.1.2 Mjuk Human Resource Management.....	5
2.2 Utvecklings- och utbildningsmöjligheter	6
2.3 Kompetensutveckling	8
2.4 Rekrytering	9
2.4.1 Rekryteringsprocess.....	10
2.4.2 Varumärke och undersökningar.....	13
3. Metod	13
3.1 Vetenskapsteori	13
3.1.1 Hermeneutik.....	13
3.2 Forskningsmetod	14
3.2.1 Kvalitativ Metod	14
3.2.2 Induktiv ansats	14
3.3 Forskningsdesign	15
3.3.1 Fallstudie.....	15
3.3.2 Beskrivning av fall.....	15
3.3.3 Beskrivning av organisation.....	15
3.4 Datainsamling	16
3.4.1 Intervju.....	17
3.4.2 Internt material	17
3.4.3 Primärdata.....	18
3.4.4 Sekundärdata.....	18
3.5 Urval	18
3.6 Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering	19
3.7 Etiska överväganden	20
3.8 Metoddiskussion	21
4. Empiri	23
4.1 Intervjuer	23
4.1.1 Intervju med Maria Johannesson, HR-chef, Anticimex.....	23
4.1.2 Intervju med Claes Vallin, HR-chef, Svenska kraftnät.....	27
4.1.3 Intervju med Anna-Lena Alexandersson, HR-chef, Stockholmshem	31
4.2. Internt material	36
4.2.1 E-learning.....	36
4.2.2 Competence tool.....	37
4.2.3 Insidan.....	38

5. Analys	39
5.1 Analys Anticimex.....	39
5.2 Analys Svenska kraftnät.....	42
5.3 Analys Stockholmshem.....	45
6. Slutsats	48
7. Diskussion.....	51
7.1 Förslag om vidare forskning.....	52
8. Referenslista	53
Bilaga 1	57
<i>Intervju.....</i>	<i>57</i>

1. Inledning

I detta avsnitt introduceras ämnesområdet med en bakgrund för att ge läsaren en grund inom området. Vidare presenteras problemformuleringen och forskningsfrågorna för studien och avslutas med syftet för studien och dess avgränsningar.

1.1 Bakgrund

“Human resource management definieras som ett strategiskt och konsekvent tillvägagångssätt som hanterar organisationens mest värdefulla tillgångar – medarbetarna som arbetar i organisationen och som individuellt samt kollektivt bidrar till att uppnå de målen som satts upp” (Armstrong 2006, s.3).

I början av 1900 – talet kom begreppet human relations fram av forskaren Elton Mayo då organisationer sakta förändrades. Förändringen skedde i samband med att man gick från en epok där man hade ett maskinellt synsätt som bestod av maskinstyrda organisationer till ett perspektiv som värderar medarbetarna och sätter människan i centrum. Följderna av Mayos läror är det vi idag känner igen som Human Resource Management.

HRM fick sitt riktiga stora genombrott på 1980 – talet och var en effekt på det tidigare traditionella personal management som tillämpades i organisationer (Bredin 2006, s.37).

Så vad är HRM? Och hur skiljer det sig gentemot andra idéer om management?

Armstrong beskriver HRM som ett sätt för ledningen att hantera och styra de befintliga medarbetarna till en säker och harmonisk arbetsmiljö, där framförallt frågor inom personalhantering; rekrytering av personal och utbildning av befintliga medarbetare för att uppnå målen som organisationen har (Armstrong 2006, s.3).

HRM ses som hjärtat i en organisation där man arbetar med ledande frågor inom utbildningsmöjligheter för medarbetarna och rekrytering av nya. Dagens organisationer ser medarbetarna som sin viktigaste resurs eftersom det allra mesta idag kan kopieras och efterliknas (Wolvén 2000, s.14).

Utbildningsmöjligheter samt kompetensutveckling är viktiga delar som behandlas inom HRM. Det är viktigt att kunna nyttja individernas kompetenser och utveckla medarbetarna genom interna och externa utbildningar (Lindmark & Önnevik 2011, s.212).

En stor del av HRM behandlar även rekrytering av nya medarbetare vilket ska tillgodose organisationens behov av kompetens som krävs idag och inför framtida utmaningar (Lindmark & Önnevik 2011, s.82).

1.2 Problemformulering

Genom åren har kraven på kompetens ökat då organisationer genomgått och alltjämt genomgår förändringar. Kraven på kompetens har till stor del förändrats i samband med komplikationer som uppstår på arbetsplatser och med komplexa arbetsuppgifter (Lundmark 1998, s.55).

Människan är den främsta konkurrensfördelen en organisation har gentemot sina konkurrenter. Medarbetarna som har de kompetensbehov som efterfrågas av organisationen kan producera det som efterlyses och på så sätt bidra till att organisationens mål uppfylls (Lindelöw 2008, s.18). Medarbetarna är i många branscher den största kostnaden för organisationen och misslyckas man med sin kompetensutveckling och rekrytering av medarbetare riskerar man att tappa gentemot konkurrenterna. Organisationen kan bli trög, få höga kostnader och dåligt rykte (Lindelöw 2008, s.18).

Organisationer där HRM nyttjas bör forma utvecklings- och utbildningsmöjligheter i anknytning till kompetensbehov som organisationen har. För att organisationen ska lyckas med att nå sina mål ska man följa upp och upprätta utbildningar i förhållande till de förändringar som organisationen genomgår och de som uppstår i framtiden (Lindelöw 2008, s.84).

Att kunna hitta rätt medarbetare är viktigt för organisationens framtid och ett sätt för organisationen att införskaffa kompetens som inte finns i organisationen.

Rekryteringsprocessen bidrar till att skapa en bättre bild om organisationen och kan stärka varumärket genom att man gör ett professionellt intryck på de sökande. Detta ställer högre krav på organisationen och dess rekryteringsprocess, vilket gör ämnet särskilt intressant att undersöka om (Lindelöw 2008, s.105-106).

1.3 Forskningsfrågor

Studien riktar sig mot tre organisationer för att besvara forskningsfrågorna vilka är Anticimex, Svenska kraftnät och Stockholmshem

1. På vilket sätt arbetar organisationerna med utveckling och utbildning för medarbetarna?
2. Hur ser rekryteringsprocessen ut för organisationerna?

1.4 Syfte

Studiens syfte är att skapa en djupare förståelse och kunskap inom HRM där man undersöker hur utvecklings- samt utbildningsmöjligheterna för medarbetarna ser ut och att identifiera rekryteringsprocessen för organisationerna och hur man opererar under processens gång.

1.5 Avgränsningar

Studien avser att undersöka HRM och avgränsningar gjordes till att analysera och studera personalutveckling och rekrytering inom organisationer. Avgränsningar gjordes till de tre organisationer där studiens intervjuobjekt arbetar. Intervjupersonerna har samma befattning i respektive organisation, HR-chef, vilket föranledde avgränsningen till personalutveckling och rekrytering. Samtliga organisationer är belägna i Stockholm och studien baseras i de tre tidigare nämnda organisationerna i en fallstudie.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer de teorier och den tidigare forskning som ligger till grund för den teoretiska referensramen att presenteras. Den teoretiska referensramen är till den stora graden baserad på teorier från vetenskapliga artiklar och litteratur som vidare kompletteras med tidigare forskning.

2.1 Human Resource Management

På början av 1980 – talet började allt fler organisationer att övergå från Personnel Management till HRM. Tillskillnad från tidigare då HRM ansågs vara ett substitut till PM, hade man nu utvecklat begreppets innebörd likväl som funktioner. Man menade att HRM skiljde sig från PM då HRM ansågs vara etablerad inom organisationens strategiska frågor och det var nödvändigt att ha en grundad personalledning som såg till att medarbetarna skulle uppnå organisationens strategier (Tengblad 2000, s.13).

Man insåg att de anställda var en värdefull resurs som man var tvungen att lägga fokus på för att skapa konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Legge beskriver att konkurrensfördelar skapas och tillämpas effektivast genom de anställdas vilja att arbeta utifrån organisationens strategier och att det är ledningens uppgift att se till att de anställda har viljan och motivationen att uppnå organisationens mål. Det är även ledningens uppgift att se till att HRM tillämpas i en lämplig organisationsstruktur såväl som kultur i strävan att uppnå en effektiv samt en adaptiv organisation (Legge 2005, s.105).

De strategiska utmaningarna som organisationer idag ställs mot kan delas upp i två former, där den ena är att försöka skapa en högpresterande organisation. För att uppnå detta behöver framförallt HR prioriteringarna skiftas till att organisationen sätter konkurrenskraften samt medarbetarnas prestationer i fokus. Den andra utmaningen som organisationer ställs mot är att skapa organisationens strategier. I skapandet av rätt strategier finns det olika beståndsdelar som är viktiga för organisationen att beakta, dessa är bland annat att anställa, utbilda samt belöna medarbetarna. Kombinationen av dessa beståndsdelar är en bra grundsten för HR avdelningen i syftet att uppnå en harmonisk och effektiv organisation (Dessler 2005, s.9).

HRM har visat sig vara effektivt i sammanhang där HR aktiviteter har tillämpats för att öka arbetsprestationer samt att HRM har lett till att de anställdas ansvarstagande och beteende kan ha större omfattning än det som står i formella arbetsbeskrivningar, så kallad *extra-role behaviour*. Det kan vara alltifrån att sprida glädje och harmoni i arbetsgrupper till att ställa upp vid behov av personal (Svenskt näringsliv, 2015). Förespråkare för HRM menar att organisationer som har applicerat stora delar av HRM i arbetsprocesserna har en större chans att erhålla konkurrensfördelar. Eftersom medarbetarna medverkar i processer och aktiviteter utöver de rutinmässiga aktiviteterna som tillämpas i en organisation utan större inverkan av HRM. Anledningen till detta beror på att HRM ger andra dimensioner samt metoder för den anställde att arbeta utifrån (White & Bryson 2013, s.386).

I samband med utvidgningen av HRM har det uppkommit två olika synsätt som behandlar olika frågor. Dessa filosofier betecknas som hård och mjuk HRM. (Eriksson-Zetterquist & Kalling 2015, s.391)

2.1.1 Hård Human Resource Management

Jenkins och Delbridge beskriver att det hårda perspektivet inom HRM behandlar frågor som förbättrar organisationens resultat samt att vinna eller bibehålla konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Det hårda synsättet framhäver de anställdas ansträngning genom att öka produktiviteten samt effektiviteten bland de anställda, vilket ska leda till ökad framgång för organisationen (Jenkins & Delbridge 2013, s.2670).

Det hårda perspektivet har sin grund i strategisk forskning där forskare utgick från systemteori som undersöker hur organisationer justerar sin verksamhet efter omgivningen. De fokuserade specifikt på huruvida företagsledningen hade kapaciteten att skapa strategier för att sedan utforma en struktur som var lämpad att uppnå dessa strategier (Tengblad 2000, s.13).

Inom det hårda perspektivet underordnas de anställdas önskemål inom det strategiska syftet som organisationen utgår ifrån och ledningens roll blir att agera som beslutsfattare. Den rationalistiska filosofin som det hårda perspektivet förutsätter utgår ifrån logiska processer där planering, utförandet och mätning samt kontrollering av aktiviteter är ett sätt för organisationen att hålla koll på det som sker i organisationen. Det är framförallt viktigt att veta vad som sker i organisationen i förhållande till de strategier och mål som ska uppnås (Fombrun et al. 1984, s.37).

Det hårda synsättet markerar sammankopplingen av aktiviteter, struktur samt policy i kombination med de strategiska avsikterna som organisationen har. För att genomföra detta på bästa effektiva sätt krävs det att de anställda anammar den filosofi som organisationen utgår från samt att med egen vilja genomföra det i arbetet (Fombrun et al. 1984, s.37).

2.1.2 Mjuk Human Resource Management

Mjuk HRM styrs utifrån en normativ filosofi och de anställda spelar en större roll vid implementeringen av strategier och mål. De anställda ses som en viktig resurs som ständigt behöver motiveras och engageras. Det är de som bidrar till skapandet av en effektiv organisation (Legge 2005, s.105).

Det mjuka perspektivet framhäver betydelsen av att samordna HRM med organisationens mål. Med denna integrering ska de anställda behandlas och ses som värdefulla tillgångar för organisationen och det är de anställda som är nyckeln till att skapa

konkurrensfördelar, genom deras kompetens, engagemang samt anpassningsförmåga (Legge 2005, s.105).

Mjuk HRM förespråkar de anställdas roll som proaktiva i produktiva processer, med hjälp av deras utvecklingskapacitet samt synergiska metoder ska resultaten uppnås genom aktivt deltagande. Skapandet av engagemang bland de anställda genom god kommunikation som genomsyrar hela organisationen, ses som en viktig faktor inom det mjuka perspektivet (Legge 2005, s.106).

En organisation som väljer att utgå ifrån det mjuka synsättet strävar efter att finna samt nyttja individers kompetens mot en styrning genom normer, värderingar och visioner. Man eftersträvar att höja de anställdas förmåga genom att ständigt utveckla och utmana dem (Tengblad 2000, s.27).

Inom det mjuka perspektivet är det viktigt för organisationens framgång och existerande att ta hänsyn till de intressenter som organisationen har samt de förändringar som sker i omgivningen. Det kan vara alltifrån de anställda, ledningen, myndigheter, miljön och i större utsträckning samhället och omgivningen organisationen befinner sig i.

Intressentperspektivet består av fyra övergripande mål; Det första målet är att motivera dem anställda för att åstadkomma *hängivenhet* bland de anställda. *Kompetens* är det andra målet som intressentperspektivet består av. Med kompetens innebär det att organisationer ska kunna nyttja befintlig kompetens samt att utveckla medarbetarna i form av utbildningar för att uppnå högre kompetens. Det tredje målet avser *kostnadseffektivitet* och det gäller de flesta kostnaderna som uppstår i organisationer, från löner till strejker. Det sista målet beskriver *kongruens*. Att det finns en överensstämmelse och en konsekvent linje mellan mål, strategier och aktiviteter i organisationen (Beer & Spector 1984, s.19).

2.2 Utvecklings- och utbildningsmöjligheter

En bra och omfattande utbildningsplan är enligt Lindmark och Önnevik en god förutsättning för att de anställda ska göra ett bra arbete. En utbildningsplan som stämmer överens med organisationens behov av kompetens, effektiviserar arbetet med utbildad personal. Medarbetarna som får tillgång till interna samt externa utbildningar och chans till att utveckla sig ytterligare får lättare att anpassa sig för framtida förändringar inom

branschen. Utbildning samt utvecklingsmöjligheter kan även leda till en ökad motivation bland den befintliga personalen då de inser att organisationen satsar på dem genom att utbilda dem (Lindmark & Önnevik 2011, s.332).

Inom dagens organisationer krävs det att de anställda har goda kunskaper inom beslutsfattande, kommunikation och samarbetsförmåga med andra kollegor i förhållande till den teknologiska utveckling som organisationer ständigt genomgår. I och med dessa kvalitetsförbättringar är det nödvändigt för organisationens bästa att medarbetarna ideligen utvecklas och utbildas för att organisationer ska kunna erhålla konkurrensfördelar. Utbildningsexperter i organisatoriska sammanhang framhäver allt mer att arbetsplatsen ska vara en plats som utövar samt fokuserar på lärande och prestation (Frazis et al. 1995, s.7).

Gary Dessler förklarar att utbildning samt utvecklingsprocesser kan beskrivas inom fem olika steg. Dessa är behovsanalys, instruktionsdesign, godkännande, implementering samt utvärdering (Dessler 2005, s.154). Det första steget som omfattar behovsanalys innebär att identifiera specifika kompetenser som ska förbättras för att öka prestationen samt produktiviteten bland de anställda. Det innebär även en granskning av utbildningsprogrammen och på så sätt forma dem i jämnhöjd med de anställdas existerande utbildning, kompetens samt erfarenheter (Dessler 2005, s.154).

Instruktionsdesign som är det andra steget, innehåller olika utbildningsmål, beskrivningar samt metoder av aktiviteter. Dessa bör konkretiseras i en läroplan.

Dessa processer ska leda till att ledarnas utbildningsmanualer stämmer överens med utbildningarna som de anställda ska få. Utbildningsmanualerna kan innehålla specifika arbetsbeskrivningar för olika typer av anställda, vad de anställda ska lära sig samt en omfattande framställning av utbildningen. Detta steg innehåller även praktiska övningar för de anställda (Dessler 2005, s.154). Det tredje steget som består av ett godkännande, går ut på att bekräfta utbildningarna inför lämpliga åhörare samt att genomföra en förstudie genom olika pilotundersökningar för att garantera utbildningarnas effektivitet. Dessa ska leda till ett slutgiltigt godkännande av utbildningarna (Dessler 2005, s.154).

Implementeringsprocessen fokuserar på de anställdas förmåga att presentera och utöva det de har lärt sig från utbildningsmaterialet. Workshops i syfte att träna de anställda är en metod som Dessler förespråkar i samband med implementeringssteget (Dessler 2005,

s.154). Det sista steget som omfattar utvärdering är ett tillfälle för ledarna och de anställda att utvärdera utbildningarnas resultat, det vill säga hur de anställda reagerar på utbildningarna, hur deras reaktioner är gentemot framtida utbildningar samt synpunkter på vad som har varit bra och mindre bra (Dessler 2005, s.154).

2.3 Kompetensutveckling

Inom dagens organisationer är det viktigt att ha anställda vars kompetenser tillgodoser behovet som organisationen har. Kompetens beror en rad olika frågor i organisationen; Vid rekrytering av nya medarbetare bör man titta på vad individerna har för kompetenser, ledningen måste se till att de anställdas kompetenser används på ett optimalt sätt samt att analysera konsekvenserna av kompetensförluster vid personalförluster (Lindmark & Önnevik 2011, s.196).

Kompetensutveckling framstår som ett av de viktigaste områdena inom kompetens i organisatoriska sammanhang (Lindmark & Önnevik 2011, s.212).

Jörgen Hansson beskriver *kompetensutvecklingens tre kärnuppgifter* som en grund för en god kompetensutveckling.

Leda lärande och kompetensutveckling

Den första kärnuppgiften är att leda kompetensutvecklingen och här ska arkitekturen samt målen skapas för kompetensutvecklingen. Arkitekturen ska leda till ökad produktivitet bland de anställda, genom formning av organisationens struktur samt arbetsuppgifter vilket ska underlätta kompetensutvecklingen. Att leda kompetensutveckling innebär även att skapa en organisation som är attraktiv för nya medarbetare.

Författaren beskriver denna kärnuppgift som en motivationshöjare bland medarbetarna i organisationen och ska tillämpas bland alla som arbetar i organisationen, från högt uppsatta chefer till medarbetare (Hansson 2012, s.71).

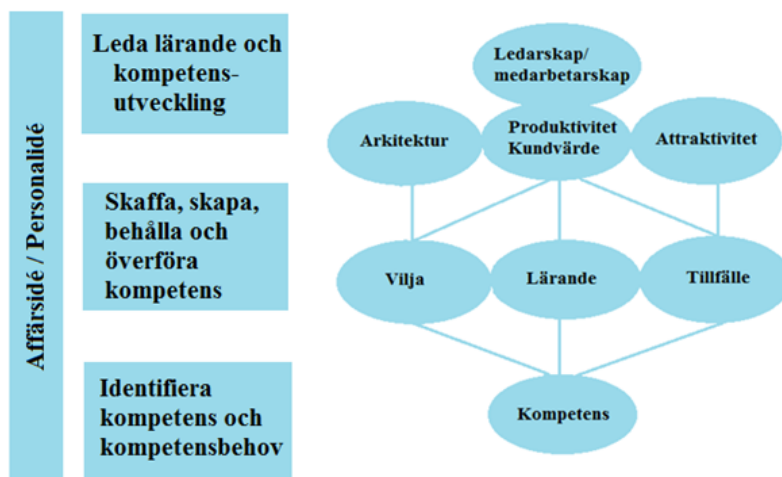
Skaffa, skapa, behålla och överföra kompetens

Den andra kärnuppgiften beskriver flera processer gällande kompetensutveckling. Dessa är bland annat att skapa, hämta in, behålla, avveckla samt överföra kompetens. Processerna sker ständigt för att se till att kompetensen som finns i organisationen är tillräcklig gentemot organisationen i helhet.

Hansson beskriver att det finns flera olika metoder att hantera kompetens, vilka är att rekrytera nya medarbetare, hyra in konsulter samt ta del av andra kompetenser genom att skapa allianser eller andra samarbeten med andra organisationer (Hansson 2012, s.72).

Identifiera kompetens och kompetensbehov

Den tredje och sista kärnuppgiften har syftet att mäta, beskriva samt analysera befintlig kompetens och kompetens som organisationen eftersträvar. Med hjälp av de två föregående kärnuppgifter är det viktigt för organisationen att inom detta steg vara upplysta om vad det är för typ av kompetens som de söker efter för att gynna organisationen på bästa möjliga sätt. Det är även viktigt att identifiera kompetens och kompetensbehov i syfte att kunna tillämpa och applicera det i arbetet. Detta kan man göra genom att framställa beskrivningar för kompetensbehov inom olika enheter i organisationen. Genom att specificera kompetensbehoven kan man även gå vidare med kompetensutveckling och utveckla de behoven som organisationen behöver (Hansson 2012, s.74).



Figur 1 Kompetensutvecklingens kärnuppgifter (Hansson 2012, s.72).

2.4 Rekrytering

En stor del i HR handlar om hur organisationen arbetar med att rekrytera individer till olika positioner inom organisationen. Det är viktigt för organisationen att hitta rätt kandidat till rätt tjänst och rekryteringsarbetet är nära kopplat till personalplanering. Man försöker få en bra balans mellan antalet anställda och olika typer av kompetenser i

organisationen (Lindmark & Örnevik 2011, s.79). Viktiga frågor att ställa sig vid en rekryteringsprocess är exempelvis:

- Hur ser dagens personalbehov ut?
- Hur ser framtidens personalbehov ut?
- Vilka kompetenser finns i organisationen och vilka saknas? (Lindmark & Örnevik 2011, s.79)

Rekrytering kan beskrivas som processen att attrahera individer som skulle kunna bidra till organisationen i sin helhet, där processen oftast startas genom att en individ lämnar organisationen (Newell & Shackelston 2000, s.113).

Rekryteringsbehovet i en organisation påverkas både av interna och externa faktorer. Den interna bakgrunden för rekrytering kan vara att organisationen valt att formulera nya mål för verksamheten och behöver därmed fler anställda med nya kompetenser eller att någon lämnar sin tjänst (Lindmark & Örnevik 2011, s.80). Den externa bakgrunden till personalplanering kan utgöras av hög/låg konjunktur, högre tjänster, teknisk utveckling, brist på tjänst eller lagändringar. Organisationer kan välja att rekrytera nya medarbetare, rekrytera internt om kompetensen redan finns inom organisationen, hyra in arbetskraft via bemanningsföretag eller att man köper konsulttjänster för vissa uppdrag (Lindmark & Örnevik 2011, s.80).

2.4.1 Rekryteringsprocess

Innan rekryteringsprocessen påbörjas genomförs som regel en arbetsanalys med befattningskrav som en inledande analys av den tilltänkta tjänsten. Arbetsanalysen ligger till grund för personbedömning som sker i urvalsprocessen. Den genomförs för att kunna välja relevanta urvalsmetoder längre fram i rekryteringsprocessen. En arbetsanalys kan vara uppbyggd med utgångspunkt från fyra områden:

- ramar och villkor som finns kring arbetet
- resultat som skapas i ett givet arbete
- uppgifter som måste lösas för att ovannämnda resultat ska kunna uppnås
- personkrav som kan ställas i relation till de övriga områdena. Personkraven ställs upp som en kravprofil som anger den motivation, färdigheter och kunskaper som krävs för tjänsten (Kahlke & Schmidt 2002, s.51)

I figuren nedan exemplifieras en rekryteringsprocess.



Figur 2. De olika stegen vid anställning (Granberg 2011, s.413).

Befattningskrav

En utgångspunkt som organisationen kan använda för att förtydliga kraven är att man upprättar en arbetsbeskrivning som innehåller yrkestitel, arbetsområde, ansvarsområde, befogenheter eller kompetensprofil (Lindmark & Önnevik 2011, s.82-83). En arbetsbeskrivning brukar avslutas med att organisationen inkluderar generaliserade påståenden om organisationens värderingar, etik eller organisationskulturen de strävar efter (Gilmore & Williams 2013, s.95).

Information om ledig befattning

När man fastställt befattningskraven informerar man om den lediga tjänsten och för att komma i kontakt med lämpliga kandidater för den tilltänkta tjänsten kan organisationen använda sig av olika metoder, vilka kan vara annonsering i medier, headhunting, arbetsförmedlingen eller på utbildningsinstanser (Lindmark & Önnevik 2011, s.80)

Grovgallring

När man lagt ut en annonsering och fått in sökande påbörjas en grovgallring för att få fram de mest intressanta kandidaterna till tjänsten (Granberg 2011, s.424).

Urval

Efter att befattningskraven bestämts väljes relevanta bedömningsmetoder ut för att kunna göra ett urval av de mest intressanta sökande och det kallas för en bedömningsprocess (Kahlke & Schmidt 2002, s.91)

Intervjuer

Den vanligaste urvalsmetoden är en anställningsintervju och för att få önskad effekt och ge bra information om den sökande är det viktigt att klargöra syftet med intervjun, väl förberedda med relevanta och välformulerade frågor (Lindmark & Örnevik 2011, s.95). Att genomföra en anställningsintervju har olika syften. Det handlar om att få information om den sökande som kan ligga till grund för det fortsatta urvalsarbetet, samtidigt som det handlar om att marknadsföra den egna organisationen. Det är en viktig del i HRM-arbetet att attrahera ny arbetskraft, där man får fler möjligheter med fler sökande vid ett senare skede när man ska anställa igen (Lindmark & Örnevik 2011, s.96).

Vid en intervju får organisationen chansen att ta reda på fakta och lär känna den sökande mer än det som inte framkommer genom CV, betyg eller andra referenser. Hur väl den sökandes värderingar stämmer överens med organisationens synsätt, värderingar och sätt att arbeta (Lindmark & Örnevik 2011, s.96).

Referenser

Det är viktigt att när en kandidat lämnar referenser att man ser till hur aktuell och tidsenlig referensen är (Lindmark & Örnevik 2011, s.95). Att kräva referenser kan ha olika syften som att erhålla uppgifter den sökande kan tillhandhållit bekräftade eller förkastade, negativ information om den sökande som denne dolt. Men även för att få upplysningar om tidigare arbetsprestationer och hur kandidaten kan prestera för framtida uppgifter (Kahlke & Schmidt 2012, s.27)

Anställningsavtal träffas

För att avsluta rekryteringsprocessen med den kandidat man anser vara mest lämpad upprättas ett avtal mellan organisationen och arbetstagaren angående tjänsten som ska tillträdas (Lindmark & Örnevik 2011, s.97).

Avslag till andra sökande

Det är viktigt för att behålla en god image om organisationen och det är därför viktigt att meddela att tjänsten tillsats för andra sökande, där man tackar för intresse och önskar dem välkomna med nya ansökningar i framtiden (Lindmark & Önnevik 2011, s.97).

2.4.2 Varumärke och undersökningar

Varumärket byggs bland annat på organisationens image och tillsammans med det allmänna ryktet om organisationen, påverkar det organisationens möjligheter för att attrahera och rekrytera nya medarbetare. Ryktet om hur utomstående uppfattar organisationen bygger till stor del på kundernas samt medarbetarnas uppfattning om organisationen (Lindmark & Önnevik 2011, s.79).

Många organisationer utför regelbundna mätningar av hur de uppfattas av den egna personalen och organisationens intressenter. Nöjd medarbetarindex (NMI) är ett verktyg som kan användas för att tolka och få en uppfattning om hur medarbetarnas inställning är gentemot organisationen (Lindmark & Önnevik 2011, s.79). Organisationer kan även mäta kundernas inställning till organisationens tjänster eller produkter genom att ledningen använder ett Nöjd-kund-index (NKI) som mäter kundens syn på organisationens kvalitet (Lindmark & Önnevik 2011, s.80). Har man ett positivt index från NMI och NKI kan man räkna med att både de befintliga medarbetarna samt kunderna agerar som indirekta marknadsförare för organisationen (Grönroos 2002, s.369).

3. Metod

I detta avsnitt presenteras forskarnas metodval som baserats på studiens syfte och problemformulering. Forskarna beskriver i kapitlet bland annat vetenskapliga lärobyggnader, datainsamling samt tillförlitligheten, överförbarheten och pålitligheten för studien. Forskarna beskriver även de olika organisationerna samt hur datainsamlingen genom kvalitativa intervjuer och intern dokumentation skedde. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion för att belysa studiens styrkor och svagheter.

3.1 Vetenskapsteori

3.1.1 Hermeneutik

Forskarna för uppsatsen har utgått ifrån den hermeneutiska vetenskapsteoretiska ansatsen där avsikten är att få en djupare förståelse för intervjuobjektens svar samt det interna materialet som forskarna fick tillgång till (Bryman & Bell 2013, s.567). Eftersom

studiens syfte är att undersöka på vilket sätt organisationerna arbetar med utvecklings- samt utbildningsfrågor och hur rekryteringsprocessen ser ut i de tre organisationerna ansågs detta vara en lämplig forskningsmetod.

Grunden för hermeneutik är att man på bästa möjliga sätt ska bearbeta texter utifrån de synvinklar som tidigare författare har haft (Bryman & Bell 2013, s. 567). Hermeneutik tolkas vanligen som "läran om tolkning" där syftet är att skapa en vetenskaplig grund för forskarnas förståelse och tolkning av undersökningsområdet (Dalen 2015, s.14).

3.2 Forskningsmetod

3.2.1 Kvalitativ Metod

För att besvara de frågeställningar som ligger till grund för undersökningen valdes en kvalitativ forskningsstrategi. Den kvalitativa ansatsen ger möjligheten till att få en djupare beskrivning och på så sätt bättre förståelse för data som samlas in (Sofaer 1999, s.1102).

Den kvalitativa forskningsstrategin kompletteras med primärdata i form av semi-strukturerade intervjuer och dokumentation av internt material. Sekundärdata användes genom litteraturstudie där forskarna använder relevant litteratur och teorier för att få en grund i undersökningen. Kvalitativa intervjuer ger möjligheter till djupare förståelse då man strävar efter att ha fylliga och detaljerade svar som vanligen fås genom semi-strukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2013, s.474).

3.2.2 Induktiv ansats

I den induktiva ansatsen beskriver forskaren konsekvenserna av resultatet för de teorier som låg bakom undersökningen. Där forskarna samlat in information, analyserat den och drar slutsatser baserat på den insamlade data. Resultaten kan kopplas tillbaka till teorierna och de forskningsresultat som hör till studieområdet (Bryman & Bell 2013, s.32). En induktiv strategi innehåller även ett deduktivt element, vilket synliggörs när man reflekterat över det teoretiska innehållet och empirin då den möjliggör vidare insamling av information. Detta för att bestämma om en teori anses vara funktionell eller inte (Bryman & Bell 2013, s.32).

3.3 Forskningsdesign

3.3.1 Fallstudie

Till studien valdes fallstudie som forskningsdesign vilket är praktiskt vid djupgående redogörelser för processer, förhållanden eller erfarenheter vid specifika fall (Denscombe 2016, s.92-93). Grunden till varför en fallstudie som tillvägagångssätt valdes föreligger i syftet med studien. Man ville undersöka och få en större förståelse av komplexiteten i verkliga processer och situationer genom att nyttja de människor som är aktiva inom organisatoriska frågor som forskarna haft som avsikt att undersöka (Denscombe 2016, s.95). Det huvudsakliga värdet i användningen i en fallstudie ligger i att man klargör och besvarar det subtila och komplicerade som komplexa sociala situationer eller processer, resulterar i (Denscombe 2016, s.95).

3.3.2 Beskrivning av fall

Fallstudier genomfördes på tre olika organisationer vilka är Anticimex, Svenska kraftnät och Stockholmskem. Fallen som valdes var medvetna och noggrant utvalda för att ge forskarna de attribut som krävs för att besvara de forskningsfrågor denna studie bygger på (Denscombe 2016, s.96). De olika organisationernas medverkan grundades i för att bidra med olika perspektiv på att besvara forskningsfrågorna där forskarna ges möjlighet att undersöka en privatägdd organisation, en statlig myndighet och ett kommunalt bolag. Organisationsformerna är inte avgörande eller väsentliga för studien, dock ansågs de vara intressanta inom forskningsområdet samt kan bidra till ytterligare forskning inom ämnesområdet.

3.3.3 Beskrivning av organisation

3.3.3.1 Anticimex

Anticimex är ett internationellt servicebolag som verkar i 14 länder med över 4000 anställda där drygt 1400 av dessa arbetar i Sverige (Anticimex 2016, Anticimex organisation). Anticimex erbjuder tjänster inom skadedjurs-kontroll, fuktkontroll, hus besiktningar och brandskydd för både företags- och privatkunder (Anticimex 2016, Om oss). Verksamheten har idag utvecklats och är fokuserad på att skapa miljöer för både företag och privatpersoner som är sunda och hälsosamma. Man arbetar med att säkra industriens matproduktion, hjälper alla typer av företag att ha en bättre arbetsmiljö, skadedjurs-bekämpning och avvärjer fuktskador i lokaler (Anticimex 2016, Om oss).

3.3.3.2 Svenska kraftnät

Svenska kraftnät är en statlig myndighet som drivs i form av ett affärsverk och grundades 1992. Tidigare hade Vattenfall ansvar över stamnätet för el men 1992 överfördes ansvaret till det nybildade affärsverket. Vattenfall AB har idag ansvar över den nationella elproduktionen (Vattenfall 2016). SVK är idag ett av få affärsverk i Sverige som tillsammans med LFV, Sjöfartsverket och Statens järnvägar bedrivs som statliga affärsverk. Detta innebär att dessa myndigheter ägs av den svenska staten och har fler ekonomiska förutsättningar än andra statliga myndigheter (Nationalencyklopedin, affärsverk 2016).

Idag har SVK sitt huvudkontor och kontrollrum i Sundbyberg i Stockholm där de flesta av organisationens 565 anställda arbetar. Kontrollrummet är bemannat dygnet runt och bevakar det nationella stamnätet av de anställda. De har även kontor i Halmstad, Sundsvall samt Sollefteå (Svenska kraftnät 2015, Årsredovisning, s.8).

3.3.3.3 Stockholmshem

Stockholmshems grundades 1937 och är ett fastighetsbolag samt Stockholms största bostadsföretag. För närvarande har Stockholmshem ungefär 26 000 lägenheter samt 3500 lokaler som de 300 anställda ansvarar över (Stockholmshem, om Stockholmshem 2016) Stockholmshems verksamhet startades upp i samband med att Stockholmsstad började bygga barnrikehus. Stockholmshems huvudsakliga uppgift var att bygga bostäder i anknytning till urbaniseringen då allt fler flyttade in till staden från andra länder och landsbygden (Anna-Lena Alexanderson, HR-chef, intervju 2016-05-04). Bostäderna skulle skötas i form av barnrikehus som var hyreshus som var ämnad till barnfamiljer med låga inkomster (Nationalencyklopedin, barnrikehus). Verksamheten utvidgades när Stockholmshem fick överta samt bygga nya bostäder runt om i Stockholm och fick på så sätt nya bostadsområden som utsträcker sig över hela Stockholm (Stockholmshem, historik 2016). De områden som Stockholmshem idag ansvarar över är uppdelade i tre distrikt; innerstan/västerort som har sitt kontor på Södermalm, sydväst samt sydöst som har respektive kontor i Skärholmen och Skarpnäck (Stockholmshem, Våra områden 2016).

3.4 Datainsamling

För att kunna besvara undersökningens forskningsfrågor och ge mer tyngd i resultatet gjordes kvalitativa intervjuer med HR-chefer ifrån SVK, Anticimex och Stockholmshem

och dokumentation av organisationernas webbportaler som används för information, nyheter och interna- och externa utbildningsaktiviteter och utbildningstillfällen. Vidare användes litteratur för undersökningen för att komplettera intervjuerna och webbportalerna.

För att hitta relevant litteratur inom ämnesområdet gjordes sökningar på olika nyckelbegrepp som bland annat; Human Resource Management, Human Resources och Management genom sökningar på Södertörns Högskolas sökmotor Söderscholar. Litteratur och vetenskapliga artiklar som ansågs vara intressanta och relevanta för forskningsområdet användes (Bell 2006, s.84).

3.4.1 Intervju

En del av insamlingen av data som användes under undersökningen gjordes genom semi-strukturerade intervjuer ur ett fenomenologiskt perspektiv. Det fenomenologiska synsättet är en filosofisk inriktning som handlar om hur individen skapar mening i sin värld, men framförallt att man sätter sina egna förutfattade uppfattningar och åsikter åt sidan när det gäller att förstå den världen man undersöker (Bryman & Bell 2013, s.39). Det fenomenologiska synsättet betonar subjektivitet och beskrivning i forskningsprocessen och anses vara speciellt nyttigt när individers attityd, känslor och fokus är i centrum (Denscombe 2016, s.143).

Semi-strukturerade intervjuer är en kombination mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer (Denscombe 2016, s.266). Detta gav forskarna och respondenterna flexibilitet i både svar och frågor då den ger större frihet att reflektera och själv formulera svar under intervjuens gång. Frågeschemat som användes under intervjun fungerade dels som vägledning av intervjun och dels som en kontroll att studiens frågeställningar besvarades. Frågorna är öppna med syfte att intervjupersonerna ska kunna utveckla sina tankar och idéer för att mer utförligt besvara frågorna som ställs. Forskaren får på detta sätt möjlighet att ställa följdfrågor som kan väcka idéer som man tidigare inte tänkt på (Denscombe 2016, s.267).

3.4.2 Internt material

I samband med intervjuerna erhöles intern information av organisationerna. Forskarna fick studera och använda de interna webbportalerna och fick lära sig hur de fungerar för

varje organisation. Man antecknade webbportalernas funktioner och utbildningsprogram under uppsikt av HR-cheferna (Bryman & Bell 2013, s. 393-394). Vilket gav forskarna en chans att observera, medverka och lyssna på HR-cheferna under dokumentationen. Detta för att få en bild av hur webbportalerna fungerar och syftet med varför de används. Utbildningssidan hos organisationerna är särskilt intressant för studien då en av forskningsfrågorna behandlar ämnet. Webbportalernas syfte är att integrera hela organisationen samtidigt används den för att förmedla information och där utbildningstillfällen samt interna och externa webbaserade utbildningar är en stor del av webbportalerna. Man ges chansen att anmäla sig till aktiviteter, utbildningar samtidigt som man har all information sparad på sin personliga sida i webbportalerna (Bryman & Bell 2013, s. 393-394).

3.4.3 Primärdata

Med primärdata menas att en forskare själv samlat in information för ett arbete genom exempelvis intervjuer eller dokumentation. Forskarna har till denna studie erhållit primärdata genom att intervjua tre HR-chefer och studerat organisationernas webbportaler för att få den empiri som krävs för undersökningen. Det fördelaktiga med att använda intervjuerna är att man kan anpassa informationen till undersökningen. Det interna materialet bidrar till en större förståelse om hur organisationerna arbetar med utbildningar (Andersen 1998, s.150). Primärdata kan ta tid att bearbeta vilket kan medföra risker vilket resulterade i att forskarna valde att genomföra tre kvalitativa intervjuer och dokumentation av organisationernas webbportaler (Andersen 1998, s.150).

3.4.4 Sekundärdata

Sekundärdata innebär att informationen samlas in av andra som exempelvis forskare, artiklar och litteratur (Andersen 1998, s.158). Den teoretiska referensramen som studien grundar på är uppbyggd på sekundärdata där litteratur och vetenskapligt granskade artiklar tillämpas.

3.5 Urval

Urvalstekniken för undersökningen består av ett icke sannolikhetsurval, som även kallas ett subjektivt urval. I det subjektiva urvalet handplockades de personer som forskarna tror skulle ha, utifrån undersökningens syfte, mest relevans till ämnesområdet och de teorier som skall undersökas. Dessa personer är kompetenta, besitter den kunskap och erfarenhet

av det berörda ämnet som man strävade efter till att få för undersökningen. (Denscombe 2016, s.65).

Varför Anticimex, SVK och Stockholmshem valdes baseras på att forskarna har kontakter inom respektive organisation som medverkade till att få intervju tillfälle med HR-cheferna. Organisationerna har många medarbetare vilket medför en kravbild på HR-avdelningen där det ställs krav att löpande rekrytera och utveckla medarbetare. Detta ansågs vara särskilt väsentligt då undersökningens syfte är att undersöka utvecklingsfrågor och rekrytering.

3.6 Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering

I kvalitativa undersökningar har det diskuterats huruvida reliabilitet- samt validitets begrepp är väsentliga då de utgår ifrån att komma fram till endast en föreställning av den sociala verkligheten (Guba & Lincoln 1994, se Bryman & Bell 2013, s.402). Däremot finns det andra tillvägagångssätt som är lämpliga där man istället bedömer kvaliteten i undersökningen. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Guba & Lincoln 1994, se Bryman & Bell 2013, s.402).

Tillförlitlighet innebär att forskarnas deltagande i olika sociala miljöer framhävs, samt att det framgår att det finns redogörelser av en social verklighet. Ett annat kriterium inom tillförlighet är respondentvalidering som innebär att forskarna rapporterar resultaten till respondenterna för att få en bekräftelse av att observationerna har uppfattats rätt (Guba & Lincoln 1994, se Bryman & Bell 2013, s.403).

I samband med att man fick tillgång till det interna materialet kunde man ur andra synvinklar bekräfta respondenternas beskrivningar beträffande de miljöerna de arbetar i. Gällande respondentvalidering skickades resultatet till samtliga respondenter eftersom respondenterna har chefsroller vill forskarna inte rapportera felaktiga påståenden som skulle kunna påverka deras roll i organisationerna.

Överförbarhet innefattar huruvida studiens resultat är generaliserbar gentemot övriga sociala miljöer, det vill säga om det går att generalisera resultaten med undantag av den egna studien (Guba & Lincoln 1994, se Bryman & Bell 2013, s.404). Undersökningen omfattar tre olika organisationer vars styrningssätt skiljer sig ifrån varandra. Organisationerna behandlar olika branscher och det är svårt att generalisera resultatet.

Det som är gemensamt för organisationerna är att deras rekryteringsprocess är snarlik och att de ständigt arbetar med utvecklingsfrågor för medarbetarna.

Pålitlighet innebär att man bland annat ska tillgängliggöra samt granska all empiriskt material som samlats in. (Guba & Lincoln 1994, se Bryman & Bell 2013, s.405).

Forskarna har spelat in och har studerat intervjuerna som utfördes med HR-cheferna. I samband med bearbetningen av intervjuerna har forskarna reflekterat i syfte att ha med diverse infallsvinklar.

Konfirmering innefattar att man på bästa möjliga sätt ska agera objektivt och inte låta sina personliga åsikter påverka studiens resultat eller utformningen av intervjuerna (Guba & Lincoln 1994, se Bryman & Bell 2013, s.405). I samtliga intervjuer har man försökt, på ett bästa möjliga sätt, ha ett objektivt förhållningssätt gentemot respondenterna samt de olika miljöerna forskarna befann sig i.

3.7 Etiska överväganden

Forskare som genomför kvalitativa undersökningar bör härleda sig ifrån etiska aspekter i undersökningen. Dessa är framförallt informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet samt falska förespeglingar (Bryman & Bell 2013, s.137).

Informationskravet innebär att forskarna ska upplysa respondenterna om undersökningens syfte. Det ska även framgå övriga faktorer som är relevant i samband med intervjuerna (Bryman & Bell 2013, s.137). I samtliga tre intervjuer har information om syftet med undersökningen och dispositionen för uppsatsen förklarats.

Samtyckeskravet inkluderar att forskarna upplyser respondenterna att deras deltagande är av fri vilja samt att de kan få intervjun att upphöra om det önskas (Bryman & Bell 2013, s.137). Vid första kontakt med respondenterna meddelades att deras medverkan är frivillig.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet betyder att respondenternas personuppgifter samt övriga uppgifter ska hanteras med maximal anonymitet (Bryman & Bell 2013, s.137). Detta var något som togs hänsyn till under intervjutillfället. Innan intervjuerna

startades ställdes frågan om deras godkännande gällande publikation av deras fullständiga namn och yrkestitel.

Nyttjandekravet innebär att forskarna enbart ska tillämpa respondenternas personuppgifter för forskningssyftet (Bryman & Bell 2013, s.137). För undersökningen har forskarna tagit hänsyn till detta, försäkrat samt förklarat för respondenterna att deras personuppgifter endast kommer att användas i den enskilda undersökningen.

Falska förespeglingar innefattar att forskarna inte ska ge missvisande alternativt felaktiga upplysningar till respondenterna gällande undersökningen (Bryman & Bell 2013, s.137). Felaktig information i förhållande till undersökningen är något som forskarna avstått ifrån och gett en grundlig förklaring samt svarat på frågor och funderingar från respondenterna beträffande undersökningen.

3.8 Metoddiskussion

Vi valde en kvalitativ forskningsmetod för att få en djupare förståelse över processer och möjligheter som finns i de studerade organisationerna genom våra semi-strukturerade intervjuer och dokumentation av webbportalerna som organisationerna tillämpar. Vi ansåg att det var den metod som var bäst lämpad för studiens undersökningssyfte (Denscombe 2016, s.234). Studien baseras på en fallstudie som forskningsdesign. Den största nackdelen med en fallstudie är att den blir känslig för kritik över trovärdigheten i de generaliseringar som görs, därför har vi varit noga med att poängtera att våra fall inte nödvändigtvis bevisar att resultaten speglar alla organisationer (Denscombe 2016, s.104). Fallstudien är att föredra vid småskalig forskning eftersom man fokuserar på en eller få undersökningsplatser och riktar fokus på enbart dem (Denscombe 2016, s.103).

Vi arrangerade personliga intervjuer då dessa är lätta att styra och kontrollera (Denscombe 2016, s.267). Vi gick igenom noggrant om varför intervjun gjordes, hur resultatet skulle användas samt att vi innan publicering skickar de studerade objektens resultat för godkännande innan vi publicerar. Detta för att i god konsensus publicera uppsatsen. Vi valde att intervjua tre HR-chefer i tre olika organisationer eftersom dessa arbetar inom de områden vi ville undersöka. De anses vara de som driver dessa frågor inom organisationen.

Vi skulle kunna ha gjort en enkätundersökning för alla medarbetare om hur de uppfattar forskningsområdet och uppfattar ämnesområdet för organisationen. Inom tidsramen fanns det inte utrymme för tre kvalitativa intervjuer och en enkätundersökning för hundratals medarbetarna för tre olika organisationer, därav gjordes ingen enkät undersökning.

En annan orsak är att forskaren har en tendens till att bli involverad i insamlingen och analysen av data vilket leder till att möjligheten för en annan forskare att kunna producera identiska data och komma fram till identiska slutsatser är lika liten (Denscombe 2016, s.267). Det är därför svårt att genom att titta på vissa kriterier att bedöma hur trovärdig uppsatsen är. Det finns vissa åtgärder som kan hjälpa till att övertyga forskningens läsare att data med rimlig sannolikhet är exakta och träffsäkra vilka är att försäkra om att undersökningens data producerades och kontrollerades i överensstämmelse med god konsensus (Denscombe 2016, s.267).

De personliga intervjuer vi hade gav oss material tillsammans med förmånen att se och använda organisationernas respektive webbportal. Respondenterna kan ha förskönat information om den egna organisationen, vilket vi skulle kunna upptäcka i en enkätundersökning med medarbetarna om huruvida det finns en lös koppling i det HR-cheferna påstår gentemot hur det egentligen är i praktiken.

Kvalitativ forskning kan baseras på intensiva studier av få antal fall vilket ger upphov till frågor om hur representativa dessa fall är och hur stor sannolikhet det är att man hittar liknande resultat i andra fall på annat håll (Denscombe 2016, s.412). Vi är väl medvetna om att studiens resultat är svårt att generalisera då det dels är en kvalitativ forskning men även för att organisationerna inte representerar hela urvalet och kan därför inte generaliseras, men kan bidra till vidare kvantitativ forskning. Organisationerna vi valt att undersöka är etablerade varvid rekryteringsprocessen kan vara lite längre och mer komplex kontra mindre organisationer eller om mindre kvalificerade tjänster. Respondentvalidering bidrog till att studien förstärktes eftersom vi rapporterat resultatet till de personer som är en del av den sociala verklighet som undersökts för att de ska bekräfta att vi uppfattat de korrekt, vilket stärkt studiens kvalitet (Guba & Lincoln 1994, se Bryman & Bell 2013, s.403).

4. Empiri

I detta avsnitt presenterar forskarna all empiriska data som samlats in under studiens gång genom intervjuer och internt material som dokumenterats. De data som redovisas anses vara särskilt relevant inom forskningsområdet med syftet och forskningsfrågor som grund att besvara. Avsnittet redovisar intervjuerna som genomfördes med de tre HR-chefer. Det empiriska materialet avslutas med kapitlet om interna redogörelser för de webbportaler organisationerna använder vid utvecklings- och utbildningsfrågor.

4.1 Intervjuer

4.1.1 Intervju med Maria Johannesson, HR-chef, Anticimex

Intervjun genomfördes kl. 10:30-11:00, 12/4-2016.

Maria Johannesson började arbeta på Anticimex 2007 och har under dessa år arbetat med HR-frågor i olika befattningar där hon varit ansvarig för den svenska verksamheten och den internationella verksamheten som innefattar 14 länder. Idag är hon ansvarig för den svenska verksamheten och arbetar som HR-chef. Hon har 14 medarbetare till sitt förfogande som arbetar med henne gällande HR-frågor, rekrytering, kompetensutveckling, intern kommunikation och lönefrågor.

Anticimex växer med ca 100 anställda per år och det är en stor tillväxt på befintliga- och nya tjänster. Maria belyser att vi idag lever i en värld där gårdagen inte säger vad morgondagen ska ge. Att vilja vara med på en förändringsresa är viktigt för Anticimex men hon menar samtidigt att det är upp till organisationen att skapa förutsättningarna för dem. Rekrytering sker på olika nivåer där man anställer bland annat chefer, IT-specialister, säljare och skade-djurstekniker. Det är viktigt att när man anställer nya medarbetare att de besitter kunskapen som företaget letar efter samtidigt som man ser till den egna organisationen om vad som behövs idag och vad som kommer behövas imorgon, avslutar Maria.

Utvecklings- och utbildningsmöjligheter

På Anticimex är filosofin att medarbetarna ska ses som individer med olika kompetenser och behov. Maria betonar fördelarna med att Anticimex inte är ett ”stort koncernföretag med 3000 anställda”, där man mer eller mindre agerar brickor i spelet. Fördelen främst är att det finns tid och resurser för utveckling samt strategiska projekt kring

kompetensutveckling.

Samtliga anställda på Anticimex arbetar utifrån de strategier och mål som organisationen har. Maria värdesätter kommunikation och förklarar att det är viktigt att nå ut till alla medarbetare och samtidigt vara tydlig beträffande mål och strategiska avsikter som organisationen har.

För att på bästa sätt uppnå dessa mål är det viktigt att skapa goda förutsättningar för medarbetarna då de betraktas som den mest värdefulla resursen. Detta görs på lednings- samt chefsnivå genom att interagera organisationens strategier i förhållande till medarbetarnas arbetsuppgifter i avsikt att uppnå de uppsatta målen.

Vidare förklarar hon att Anticimex är en arbetsplats där man framhäver medarbetarnas bidragande genom att ge dem möjligheter att vara med och påverka genom dialoger mellan medarbetare och enhetschefer som i sin tur framhäver specifika önskemål till ledningen. Organisationen är tillräckligt stor för att fylla strukturer men samtidigt tillräckligt liten för medarbetarna att kunna påverka i utövandet av arbetet samt andra beslut. Detta har lett till att medarbetarna har varit en bidragande faktor till tjänsteutvecklingen i organisationen.

Ambition och engagemang är två viktiga beståndsdelar som Anticimex tittar på när de rekryterar. Medarbetare som vill utvecklas och vara med och utveckla organisationen till att behålla samt skaffa konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Hon betonar även att de eftersträvar att ha kompetenta medarbetare som kan arbeta i en snabb förändringstakt. Anticimex är en organisation som förändras i förhållande till de förändringar som sker samt att på ledningsnivå ständigt bidra med de senaste teknologiska utrustningarna som medarbetarna behöver.

Gällande utvecklingsmöjligheter för medarbetarna förklarar Maria att de har olika utbildningar för tekniker, försäljare och administratörer som utgör ungefär 90 procent av de totala anställda i organisationen. Anticimex erbjuder utbildningar i form av introduktionsutbildningar, grundutbildningar, vidareutbildningar och specialistutbildningar. En grundläggande introduktionsutbildning som är obligatorisk är ”Välkommen till Anticimex” som innebär att individen kan lära känna organisationen på nära håll gällande affärsmodeller, leveranser och organisationens värderingar.

Maria betonar även att det är viktigt på ledningsnivå att forma utbildningarna utifrån medarbetarnas kunskaper för att ge dem goda förutsättningar i att utvecklas och på längre sikt bidra till organisationen.

Marias roll är att ta emot och behandla medarbetarnas önskemål och beroende på vilken typ av befattning det gäller finns även enhetscheferna med i processerna. Processerna inkluderar bland annat man erbjuder interna samt externa utbildningar då man strävar efter att ha kompetenta medarbetare. Man använder även webbportalerna för att nå ut med information om utbildningar, seminarier samt konferenser för medarbetarna med avsikt att de ska utvecklas och utbildas.

Specialistgrupperna är ett område som Maria tycker att man bör förbättra gällande utvecklingsmöjligheter och där är det upp till respektive avdelning i ett utvecklingssamtal mellan medarbetare och enhetschef att diskutera vad medarbetarna behöver. Maria berättar att utvecklingssamtalen är ett bra tillfälle för medarbetarna att informera enhetscheferna för vidareutbildning och utveckling.

Hon förklarar även att de individuella behoven kan variera och att kommunikation i form av utvecklingssamtal är nyckeln till framgång. Detta kräver även att cheferna är kompetenta och utbildade i vägledning av sina medarbetare.

Rekrytering

Rekryteringsprocessen hos Anticimex är relativt standardiserad där man går igenom olika faser under processens gång. Man granskar tjänsten som skall tillsättas och vad tjänsten skall innefatta, vilket man upprättat ett befattningskrav till för att förtydliga för de sökande men även för Anticimex om vilken typ av rekrytering man vill göra. Därefter annonserar man den lediga tjänsten på hemsidan och väljer därifrån de mest attraktiva kandidaterna. När urvalet gjorts går man vidare med intervjuer och referenstagningar. Maria understryker att det först sker en intervju och går man vidare i processen blir man återkallad till ytterligare en intervju samt att man i det här stadiet ber om referenser. I vissa fall görs olika slags tester i samband med tagning av referenser för att säkerställa att man har rätt uppfattning om de sökande gällande exempelvis kompetens, personlighet eller skicklighet inom den ansökta tjänsten.

Man sköter till 98 % rekryteringen själva där man publicerar de lediga tjänsterna på hemsidan och därifrån går vidare med kandidaterna. Hon beskriver att den ansvarige chefen har befogenheten att bestämma vem som får tjänsten, dock har HR-avdelningen en stor roll i rekryteringsprocessen där man bidrar med expertis, utformningen av frågemall som används vid intervjun och kunskap inom personbedömning. Maria förklarar att HR-avdelningen får en allt större roll inom rekryteringen då det finns många ansökande att välja emellan och att ansvariga cheferna behöver stöd med rekryteringen.

De få gånger man tar in extern hjälp vid rekryteringen är när man har tidsbrist eller när gäller svåra specialisttjänster som kräver en viss research som man inte hinner med, vilket leder till att man anlitar bemanningsföretag. Detta sker sällan och är inte primärt hur Anticimex vill rekrytera medarbetare.

Rekryteringen är ett fokusområde i år för Anticimex där Maria belyser problematiken som finns idag. Avdelningscheferna får i största utsträckning rekryterar själva och hon menar att de behöver bli bättre på att stötta cheferna i rekryteringen för att underlätta och förbättra rekryteringsprocessen. Eftersom Anticimex inte har en utnämnd befattning inom rekryteringsprocessen ställs det högre krav på att HR-avdelningen tillgodoser avdelningscheferna med erfarenhet och kunskap vid rekryteringsprocessen.

Maria nämner att Anticimex varumärke är stark, vilket är positivt. Trots det menar hon att många inte känner till Anticimex som arbetsgivare och att människor därför inte har någon riktig uppfattning om hur Anticimex är som arbetsgivare. Varumärket uppfattas som stabilt vilket är värdefullt då man agerar inom en bransch där trygghet är centralt med skade-djurs bekämpning och för att skapa hälsosamma och sunda miljöer för sina kunder.

När en person lämnar organisationen hålls ett avslutningssamtal med hen där man pratar om varför man väljer att gå vidare och om hen hade rekommenderat Anticimex som en arbetsplats och i så fall av vilken anledning. Maria menar att personer som lämnar Anticimex till nästan 100 % rekommenderar Anticimex som en arbetsplats med de återkommande svaren om att man trivs, känner sig väl omhändertagen och blir behandlad med respekt. Vilket medarbetarundersökningarna visar där nästan 100 % känner sig

behandlade med respekt vilket Maria känner är en grundläggande faktor för att man ska trivas på sin arbetsplats.

4.1.2 Intervju med Claes Vallin, HR-chef, Svenska kraftnät

Intervjun genomfördes kl. 10:00-10:40, 15/4-2016.

Claes Vallin har jobbat på SVK i 13 år och som HR-chef ansvarar han idag för tre enheter i organisationen. Den första enheten omfattar HR-frågor med fokus på frågor inom personalutveckling och ledarförsörjning. Den andra enheten inkluderar fastigheter och fastighetsutveckling samt den tredje enheten som innefattar hälsa, miljö och säkerhet. Claes roll är att styra dessa enheter och se till att de fungerar i förhållande till andra enheter i organisationen.

Claes förklarar att SVK har en samhällsviktig uppgift genom att överföra el på stamnätet samt att de arbetar mycket med interaktionsfrågor och samarbeten med andra EU-länder.

Vidare förklarar Claes att SVK är ett statligt affärsverk som får uppdrag från regeringen. Tillskillnad från en anslagsmyndighet är inte SVK beroende av anslag utan har friare tyglar att arbeta med. Som ett affärsverk har SVK istället egna intäkter samt resultat- och balansräkningar där man har ett avkastningskrav från regeringen som ska uppfyllas.

Utvecklings- och utbildningsmöjligheter

Claes förklarar att samtliga anställda på SVK arbetar utifrån en handbok som de själva har tagit fram. Handboken består bland annat av teorier, modeller och aktiviteter som tillämpas i olika situationer som uppstår i arbetet. Handboken består dessutom av de strategier och mål som SVK har som avsikt att uppnå samt av kriterier för medarbetare samt chefer i organisationen. Dessa kriterier är att man som individ ska driva mot resultat, samarbeta med andra kollegor, agera som förebild och representant för SVK och att man som individ ska vara delaktig i förändringar.

Dessa kriterier följs upp genom utvecklingssamtal som ägs rum tillsammans med antingen Claes eller annan HR anställd samt enhetschefen och medarbetarna.

Medarbetarna får möjlighet att yttra sig om specifika önskemål beträffande utveckling och utbildningar. Claes framhäver enhetschefernas roller i att vägleda medarbetaren och tillgodose de kompetensbehoven individen har.

Utvecklingssamtalen kommer även till hands då enhetscheferna varje år bedömer medarbetarna utifrån vad medarbetaren ska leverera inom tidsperioden. Dessutom vilka projekt och andra mål som medarbetarna har att avklara. Claes förklarar att denna kontrollinstans påverkar lönen samt rollen man har i organisationen beroende på medarbetarnas prestationer.

Det finns möjligheter i organisationen för medarbetarna att ändra riktning gällande karriärval. Han menar dock att det är en individuell fråga till medarbetarna då de flesta har olika ambitioner samt att det finns olika typ av anställda, de som arbetar mer på avancerade nivåer och de som har en grundläggande kompetens samt arbetsuppgifter. Det måste dock finnas ett behov för verksamheten av en viss tjänst, han menar att de inte kan skapa en tjänst som organisationen inte har behov av.

Gällande utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling hänvisar Claes bland annat till trainee-programmet. Möjligheterna som tillkommer i samband med trainee-programmet är att praktikanterna får åka runt inom Europa och kolla på olika energi- samt stamnät som är en del i de trainee-aktiviteter som genomförs. Genom åren har praktikanterna bland annat åkt till Frankrike, Norge och Irland för att få erfarenheter om hur det ser ut på andra arbetsplatser inom samma bransch.

I ett tidigt stadi i trainee-programmet sätter SVK sin prägel på praktikanterna vilket oftast leder till att de blir lojala mot organisationen i allmänhet samt anammar organisationens värderingar, visioner och kultur.

I samband med trainee-programmet förekommer det även aktiviteter som Claes menar ger praktikanterna ett tillfälle att ägna sig åt aktiviteter som ger ett avbrott ur det dagliga arbetet. Dessa är bland annat hur praktikanterna ska agera i olika situationer; aktiviteter kring konflikthantering, självkännedom och ”vem är jag” som innebär personlig reflektion gällande hur man uppfattas när man agerar.

Beträffande interna samt externa utbildningar som SVK erbjuder medarbetarna förklarar Claes att utbudet är brett. SVK erbjuder utbildningar samt interaktioner med andra EU-länder gällande utvecklingsfrågor inom IT. Dessa utbildningar är främst avsedda för medarbetare som arbetar med IT-frågor inom organisationen. SVK har dessutom en forsknings- samt utvecklingsenhet där man har satsat ungefär 30 miljoner kronor på forskare, doktorander och examensarbetare.

Han medger att arbetsuppgifterna som återfinns i organisationen är många och ansträngande vilket leder till att utvecklingsmöjligheterna begränsas då medarbetarna prioriterar arbetsuppgifterna framför sin egen utveckling. Han förklarar att man som individ bör ha koll på att man inte fastnar i arbetet alltför mycket och hittar en balans mellan arbetsuppgifterna och sin personliga utveckling.

I Intervjun framhävs det att det har uppstått kritik från medarbetarna kring tydligheten gällande vilka mål och krav som ställs på dem och att det är ett område som de ständigt försöker förbättra.

SVK hade 2015 ambitionen att hamna på topp tio listan i undersökningen *Great place to work*, som är en medarbetarundersökning där man rankar Sveriges bästa arbetsplatser (Great place to work, 2016). 2015 hamnade SVK på en elfte plats och Claes betonar framförallt bristerna på krav, förväntningar samt tydligheten i målsättningen som en konsekvens av att SVK hamnade på en elfte plats. Målet innan 2016 slut är att förtydliga de uppsatta målen och förväntningarna som ställs på medarbetarna

Rekrytering

Claes förklarar att ett bra ledarskap är viktigt för att medarbetarna ska kunna trivas och pekar även på hur duktiga chefer, tillsammans med medarbetarna, utvecklat SVK. SVK tillämpar ledarkriterier och medarbetskriterier för att säkerställa att man rekryterar rätt person till rätt befattning. SVK växer med mellan 75 till 100 personer per år i olika befattningar men han medger att det blir alltmer IT fokuserat och att det i stor utsträckning är civilingenjörer och IT-specialister inom olika områden som rekryteras. Kompetenser inom IT och olika civilingenjörer som arbetar inom olika områden är väldigt attraktivt för SVK. Det är vad som behövs idag och organisationen går mot ett mer IT-strukturerat arbetssystem vilket betyder att man måste vara förberedda för utmaningar som kan uppstå i framtiden. Vidare förklarar han att medarbetare som samverkar i rekryteringen har lett till att man har varit lyckosam i sin rekrytering och att man i princip alltid sköter rekryteringen själva.

Man stärker hellre upp rekryteringssidan på SVK istället för att rekrytera genom externa organisationer. Han påvisar ett exempel på hur SVK samverkar med alla sina medarbetare i rekryteringsprocesser där han noggrant betonar hur två medarbetare för

varje rekrytering tillsammans med den ansvariga chefen och HR-avdelningen är högst delaktiga i rekryteringsprocessen. På detta sätt involverar man medarbetarna att få vara med att rekrytera sin nya kollega eller chef och Claes tror att detta är en del i varför medarbetarna trivs hos SVK. Claes förklarar vikten av att ha ett fungerande samarbete mellan HR-avdelningen som har rekryteringskompetens och de olika cheferna gällande rekryteringen där man bidrar med expertis som de ansvariga cheferna oftast saknar.

Genom HR-avdelningens initiativ att samverka medarbetarna i rekryteringsprocessen tillsammans med HR-avdelningen och den ansvariga chefen har detta lett till att man ofta anställt rätt person till rätt tjänst vilket bidragit till en trevligare arbetsplats. Man har en viktig roll i organisationen och förutom att arbeta med det praktiska gällande exempelvis löneutbetalning, lönefrågor eller frågor om tjänsten har man ett stort ansvar att rekryteringen fortsätter bidra till organisationens framgång.

Rekryteringsprocessen tar ungefär alltid åtta veckor vilket grundar i att man vill samverka och involvera medarbetarna i processen och vara säkra på att man rekryterar rätt kandidat till rätt befattning, vilket kan ta längre tid än en genomsnittlig rekryteringsprocess.

Man är nöjda med rekryteringsprocessen och särskilt att medarbetarna tillsammans med den ansvarige chefen tar fram en kravspecifikation om tjänsten och senare tillsammans utformar en annons som läggs ut på den egna hemsidan och i olika hemsidor beroende på vilken typ av tjänst det är. Därefter väljer en rekryteringsansvarig tillsammans med den ansvarige chefen och medarbetarna de mest lämpade kandidaterna för en arbetsintervju som oftast sker i två omgångar med referenstagning. Lyckas man gå vidare i processen väljer man den kandidat som passar bäst in i rollen och ett anställningsavtal kan träffas. Skulle det förekomma olika uppfattningar om vem som bör få jobbet har den ansvarige chefen det slutgiltiga ordet, dock i de flesta fallen kommer man oftast överens om vilken kandidat som är mest kvalificerad för tjänsten. Denna rekryteringsprocess berör alla befattningar inom SVK, förutom generaldirektören, som är tillsatt av regeringen.

Trainee-programmet tillämpas i samband med rekrytering av nya medarbetare som oftast är nyutexaminerade, vilket Claes menar är ett sätt att attrahera unga till SVK.

Man söker till en specifik befattning inom programmet och får därefter en placering under trainee-programmet på halvtid varvid den andra halvan innehåller trainee-aktiviteter.

Trainee-programmet var nästan det enda sättet att komma in i organisationen sedan uppstarten av programmet 1998, men är nu endast en del av rekryteringsarbetet.

Rekryteringen till trainee-programmet är identisk med den vanliga rekryteringsprocessen där skillnaden ligger i att man inte anställs till en befattning utan får en trainee-roll.

Claes förklarar att medarbetarundersökningarna visar att det finns en viss osäkerhet från medarbetarna gällande tydliga krav, förväntningar samt uppsatta mål för enheten. Han anser att de kan förbättras under dessa kriterier och att man ständigt arbetar för att få fram de bästa arbetsförhållandena för medarbetarna men medger att det kan vara komplicerat att sätta upp direkta mål då SVK inte har ett resultatmål, vilket gör att man får hitta målen i grupper, som kan vara svårt då det gäller projekt som förväntas ta exempelvis 10 år.

Man är medvetna om att SVK inte har det starkaste varumärket då många inte vet att de existerar och de som känner till SVK har oftast fördomar om att det är en tråkig arbetsplats.

De nya lokalerna i Sundbyberg som man flyttade in till 2009 är nyrenoverade med öppna kontorslandskap och har fria ytor. Lokalerna har lett till förändringen av SVK:s image bland unga. Likt kontoret i Sundsvall menar Claes att de nya lokalerna varit en stor nyckel i att modernisera SVK och att kunna attrahera unga medarbetare.

4.1.3 Intervju med Anna-Lena Alexandersson, HR-chef, Stockholmshem

Intervjun genomfördes kl. 12:00-12:30, 4/5-2016.

Anna-Lena Alexanderson har arbetat på Stockholmshem i dryga 25 år och inom sin nuvarande roll, som HR-chef, har hon arbetat i 13 år. Som HR-chef i Stockholmshem sitter hon bland annat med i ledningsgruppen och är med och påverkar olika beslut som genomsyrar organisationen. Hennes roll idag är att ha ett övergripande organisatoriskt och personalpolitiskt fokus där hon dagligen arbetar med bland annat frågor inom kompetensutveckling, rekrytering, avtalsförhandlingar och arbetsmiljöfrågor.

Utvecklings- och utbildningsmöjligheter

Gällande strategier och uppsatta mål som Stockholmsshems medarbetare arbetar utifrån framför Anna-Lena att de får direktiv från Stockholmsstadshus AB beträffande frågor som ska prioriteras. Direktiven kan variera beroende på vilka som styr i riksdagen, exempelvis ville den förra borgerliga regeringen ville sälja fastigheterna till bostadsrättsföreningarna medan den nuvarande regeringen vill behålla hyresrätterna och fortsätta hyra ut till hyresgästerna.

Direktiven bryts därefter ner från ledningen till enhetschefer som tar fram strategier för att uppnå målen för de olika enheterna, som gemensamt med medarbetarna ska implementeras och uppnås.

Gällande personlig utveckling inom Stockholmshem förklarar Anna-Lena att de har goda utvecklingsmöjligheter då många medarbetare har byggt upp sina karriärer och fått högre positioner inom organisationen. Man arbetar ständigt med att tillgodose de behov som medarbetarna samt cheferna har.

Vidare förklarar hon att det årligen sker utvecklingssamtal mellan enhetschefer och medarbetare där medarbetaren får möjligheten att söka nya tjänster inom organisationen. Möjligheten att söka nya tjänster eller roller tillkommer alla medarbetare inom organisationen då tjänsterna annonseras internt.

När det gäller kompetensutvecklingen har man en rad olika utbildningar som finns till förfogande för medarbetare samt chefer i organisationen. Dessa är bland annat företagsövergripande utbildningar som erbjuds internt, några som hon nämner är utbildningar inom ledarskap, introduktionsutbildningar, brandsäkerhetsfrågor samt systematiskt arbetsmiljöarbete.

Stockholmshem erbjuder även utbildningar på individnivå där Anna-Lena och enhetscheferna tillsammans med medarbetarna, under utvecklingssamtalet eller på önskan av någon part, går igenom specifika behov som medarbetaren har. Hon förklarar att det finns medarbetare som vill ägna sin fritid att utvecklas och i de flesta fallen är Stockholmshem villiga att stå för kostnaderna för externa utbildningar samt kursmaterial.

Hon nämner även att de flesta utbildningarna erbjuds internt men att de har och kan få hjälp av externa aktörer som har bredare kompetens inom specifika befattningsområden, detta kan exempelvis vara inom olika tekniska områden.

Delaktigheten från alla medarbetare och chefer är vitalt då man är beredd att ta sina uppdrag och ansvar inom befattningsområdet. Hon förklarar även att Stockholmsshems värderingar gentemot hyresgäster samt andra intressenter i allmänhet är att prioritera relationer gentemot prestationer.

Eftersom Stockholmshem prioriterar relationerna med hyresgästerna högt finns en ideligen kommunikation med hyresgästerna genom telefon eller på plats ute i områdena och de har som filosofi att arbeta utifrån en gyllene regel, som Anna-Lena kallar det, att bemöta andra som man själv vill bli bemött.

Medarbetarna på Stockholmshem betraktas som värdefulla resurser som alltid ställer upp för varandra och är lojala mot varandra samt organisationen. Anna-Lenas roll är att det förblir så samt på ledningsnivå ser till att medarbetarna kan utföra sina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt.

Arbetsuppgifterna kan variera beroende på befattningsområde samt arbetet i allmänhet kan till en viss mån vara komplext då förändringar sker dagligen. Ur det perspektivet måste organisationens medarbetare alltid vara beredda på att konstant arbeta i en förändringstakt. Detta är en fråga som ledningen samt chefer handskas med för att på bästa sätt tillgodose medarbetarna med utrustning som de behöver i sitt arbete.

Hon är stolt och nöjd med vart organisationen är idag. Framförallt att medarbetarna trivs och att Stockholmshem uppfattas som en attraktiv arbetsgivare vilket har lett till att de har lätt att rekrytera nya medarbetare och att behålla de medarbetarna.

Rekrytering

Anna-Lena förklarar resan Stockholmshem gjort där man de senaste två åren rekryterat hälften av organisationens befintliga medarbetare, samtidigt som många lämnat Stockholmshem. Man har arbetat brett för att få in den kunskapen, erfarenhet och kompetens för att fortsätta vara framgångsrika. Hon menar att det är en häftig resa som gjorts med många nya unga medarbetare som anslutit till organisationen.

När Stockholmshem anställer arbetar man väldigt brett och på olika fronter där man oftast annonser internt på Insidan om lediga tjänster för att man vill ge medarbetarna chansen till att göra karriär inom organisationen, innan man publicerar de för allmänheten. Man är medvetna om den teknologi och inflytande sociala medier har och annonserar lediga tjänster genom dem men även genom bemanningsföretag. Det sker att

man arbetar med vissa searchföretag när man rekryterar individer med specialistkompetens eller mer svårfångade kompetenser där projektchefer inom nyproduktion är eftertraktade förklarar Anna-Lena.

Stockholmshem försöker att arbeta med rekrytering av medarbetarna själva men medger att man samarbetar med rekryteringsföretag, som gallrar igenom kandidater och sedan presenterar de man anser passa tjänsten. Man går oftast vidare med de kandidater som presenteras då det kostar tid och pengar att starta om rekryteringsprocessen, men man anställer självfallet inte om man inte anser att kandidaten är kompetent avslutar hon.

Anna-Lena förklarar att Stockholmshem arbetar med kompetensbaserad rekrytering och det är därför särskilt viktigt att man utför en grundlig arbetsanalys av den lediga tjänsten för att hitta en kandidat som besitter den kompetens som krävs idag men även för framtiden, vilket även ges till bemanningsföretag i de fall de är inblandade. Hon varnar för hur man kan göra misstaget att endast ersätta en medarbetare med en annan utan en noga granskning av tjänsten och arbetsuppgifterna samt kandidaten.

När man rekryterar nya medarbetare sköts det främst av den ansvarige chefen där HR-avdelningen försöker stötta den ansvarige chefen under processen. Tillsammans upprättar man en form av check-lista som man sedan arbetar efter. HR-avdelningen arbetar tillsammans med cheferna med rekryteringen och man är alltid närvarande vid intervjutillfällena. Det är HR-avdelningen som sköter de olika tester om kompetens, personlighet eller egenskaper som kan krävas vid vissa rekryteringar, avslutar Anna-Lena.

Efter arbetsanalysen som innehåller ett befattningskrav fortsätter man med att annonsera ut tjänsten i olika medier och på den egna hemsidan för att sedan gå igenom de sökande. Man väljer ut de kandidater man anser sig vara mest kvalificerade för tjänsten och går vidare med dessa genom enskilda intervjuer. Under intervjutillfället är den ansvarige chefen den som sköter intervjun, men har stöd från HR-medarbetare.

För de sökande som går vidare i processen tar man referenser och i vissa fall sker en andra intervju för att säkerställa att man får rätt kandidat till tjänsten eller om det är väldigt jämnt mellan olika kandidater. Rekryteringsprocessen avslutas med att ett

anställningsavtal träffas och man skickar ett avslag till andra sökande om att tjänsten är tillsatt och att man ber de återkomma inför framtida tjänster.

Stockholmskem vill rekrytera unga medarbetare som är målmedvetna och man anställer medarbetare löpande. Stockholmskem är en attraktiv arbetsplats anser Anna-Lena. De får större uppdrag att bygga och det kräver resurser vilket leder till att det finns både plats att avancera inom organisationen men även plats för att rekrytera nya medarbetare.

Man har relativt lätt att attrahera nya medarbetare till Stockholmskem då man har ett starkt varumärke. Den stora anledningen till att Stockholmskem lyckats bygga upp ett starkt varumärke är tack vare medarbetarna men även de hyresgäster de har, vilka hon förklarar agerar som indirekta marknadsförare för Stockholmskem.

De stora byggprojekt man har gett och de nöjda medarbetarna och kunderna har tillsammans utmynnat i att man kunnat bygga ett starkt varumärke.

För att säkerställa att medarbetarna trivs i Stockholmskem arbetar man med stöd från Stockholmsstad, som regelbundet upprättar undersökningar för att bevaka att medarbetarnas trivs. Detta görs genom Stockholmsstad som årligen upprättar enkäter för alla sina bolag och förvaltningar där de utformar enkäter efter varje enskild bolag eller förvaltning. Man är nöjda med resultaten från undersökningarna där det goda ledarskapet framhävs. Hon förklarar att det är ett resultat av att ha kompetenta chefer, vilket hon är glad då det speglas i undersökningarna.

En annan viktig del för Stockholmskem är hyresgästernas trivsel där Stockholmskem skickar hyresgästenkäter som skickas ut årligen till hyresgästerna för att undersöka organisationens positiva respektive negativa handlingar som de upplever. Anna-Lena framhäver vikten av att ha nöjda hyresgäster och förklarar hur angelägna de är om att få veta vad hyresgästernas åsikter för att på så sätt tillfredsställa dem.

Hon tar upp att medarbetarna hos Stockholmskem i år kommer att knacka dörr för att lämna enkäter till hyresgästerna för att öka svarsfrekvensen och för att visa att man tar deras åsikter och råd på allvar.

4.2. Internt material

4.2.1 E-learning

Anticimex utvecklar en webbportal, E-learning, som kommer erbjuda medarbetarna webbaserade utbildningar i form av interna samt externa utbildningar där alla medarbetare kan logga in och utbilda sig själva. Exempelvis kan en brandskyddstekniker som är intresserad av ett annat område med relevans till sin tjänst, med hjälp av E-learning, kunna utbildas vidare inom sin befattning. E-learning finns idag som betaversion och är fortfarande under konstruktion men medarbetarna har idag tillgång till vissa delar i webbportalen.

I webbportalen kommer en mängd olika manualer, utbildningar och aktiviteter som ska finnas till medarbetarnas förfogande, bland annat inom IT, ekonomi, språk och projektledning.

Utbudet av utbildningar kommer bland annat finnas inom;

- Anticimex tjänster och kompetensområden
- IT utbildningar
- Microsoft Office-utbildningar
- Försäljning
- Ekonomi
- Kultur
- Introduktion om hur det är att arbeta på Anticimex
- Ledarskap

E-learning erbjuder även medarbetarna utbildning inom olika verktyg som organisationen tillämpar, bland annat grundläggande samt avancerad användning inom Microsoft Office. Trots att webbportalen fortfarande är under konstruktion hoppas man att webbportalen ska främja medarbetarnas vilja att ständigt lära sig och utbilda sig för att på bästa sätt bidra till organisationen. Man hoppas att webbportalen kommer bidra till att öppna nya karriärvägar inom Anticimex men även om man skulle vilja söka sig vidare till andra organisationer i framtiden. Med E-learning hoppas man att man ska bli en attraktivare arbetsgivare genom det stora utbudet av utbildningar.

4.2.2 Competence tool

I Competence Tool kan medarbetarna se de övergripande utbildningsutbud som SVK erbjuder, både webbaserade och traditionella utbildningar samt leta efter andra utbildningar i webbportalens kurskatalog.

Som medarbetare anmäler man sig till en utbildning genom kurskatalogen där man antingen blir anmäld av sin närmaste chef eller själv anmäler sig. Om datum för respektive utbildning finns upplagd anmäls man direkt till aktivitetstillfället. Finns det ännu inget datum för utbildningen anmäler man sig istället på en intresselista för utbildningen och när kvoten för deltagare fyllts återkommer kursadministratören med tid, plats och datum för utbildningen.

Detta är förutsatt att den ansvarige chefen intygat utbildningsbehovet och att den ligger i linje med medarbetarnas utvecklingsplan som man tillsammans med sin närmaste chef utformat.

De utbildningar man genomförs registreras sedan på medarbetarnas personliga profil i Competence Tool där kursadministratören bekräftar och intygar om genomförd utbildning.

Som nyanställd ska samtliga medarbetare genomföra nedanstående utbildningar:

- * Informationssäkerhetsutbildning (webbaserad)
- * Miljöutbildning för nyanställda (Webbaserad)
- * Introduktion i W3D3, dokumenthantering/offentlighet och sekretess för nyanställda
- * Svenska kraftnäts Officemallar
- * Introduktionsdag för nyanställda
- * Introduktion till Svenska kraftnäts ekonomi (endast för chefer)

På medarbetarnas personliga sida i systemet kan man se aktuella aktiviteter, gjorda utbildningar samt kommande aktivitetstillfällen. Man kan även se de registrerade intyg och dokument man erhållit för genomförda utbildningar.

Cheferna är ansvariga att medarbetarna har genomfört de obligatoriska utbildningar samt att medarbetarna har den kompetens som deras respektive befattning innefattar. Dessa överenskommelser sker i samband med medarbetarna i utvecklingssamtalet.

Cheferna har tillgång till statistik och rapporter för att se utbildningshistorik över sin enhet och de får även per automatik information från kursadministratören om medarbetarna i enheten klarat utbildningarna eller inte på en utbildning.

4.2.3 Insidan

Insidan är en webbportal för samtliga medarbetare på Stockholmskem. Inloggningen sker genom medarbetarnas personliga passerkort och inloggningsuppgifter.

På förstasidan finns det tre flikar som behandlar tre omfattande områden, dessa är; *våra områden*, *vår verksamhet* och *stöd & ledning*. Inom dessa flikar finns det mestadels information om organisationen i allmänhet. Man kan exempelvis gå in på *våra områden* och se specifika områden där det står information om den enhet som ansvarar för området. Beroende på hur stort området är har man olika antal medarbetare som arbetar där, vanligtvis brukar områdena ansvaras av fyra medarbetare, varav två är områdestekniker och en förvaltare samt en områdeschef.

Medarbetarna använder Insidan när de ska rapportera antalet timmar och arbetsuppgifter som utförts per dag och vecka. Man kan även sjukanmäla sig och ta semesterledigt genom denna funktion som kallas för *tidsrapportering*.

Insidan har ett RSS-flöde i form av nyheter och information om aktuella företeelser som sker i verksamheten. Inom detta RSS-flöde tillkommer övergripande utbildningar som erbjuds till samtliga medarbetare i organisationen. Dessa utbildningar är främst grundläggande utbildningar inom fastighetsskötsel, kundbemötande och teknisk utrustning samt IT-stöd.

Det finns även utbildningar på avancerade nivåer till medarbetarnas förfogande. Genom att söka på utbildningar i sökfältet framkommer det de utbildningar som är tillgängliga och till de utbildningar som ingår i medarbetarnas befattningsposition. Dessa utbildningar omfattar även övergripande beskrivningar av utbildningarna samt aktiviteter som gör det lättare för medarbetaren att få en förståelse av utbildningens innebörd.

Insidan är ett verktyg för chefer där de får tillgång till olika dokument som omfattar ledarskapsguider. En chef kan gå in och kolla igenom dokumenten och manualerna vid uppståndelse av svårigheter eller konflikter i arbetet.

5. Analys

I analysen används den teoretiska referensramens idéer och modeller för att åskådliggöra de empiriska observationer som forskarna utfört. Detta har skett genom att man tillämpat den analysmetod man förklarar i metodavsnittet för att se vilka tolkningar som kan göras och hur man kan behandla empirisk data. Forskarna reflekterar över resultaten och hur man tolkat dem.

5.1 Analys Anticimex

Utvecklingsmöjligheter

Samtliga medarbetare på Anticimex arbetar utifrån de strategier som organisationen har för att uppnå de uppsatta målen. På ledningsnivå har Anticimex dessutom sett till att ge medarbetarna möjligheten att delta samt utveckla organisationen genom ständig kommunikation mellan de olika enheterna och hierarkiska instanserna i organisationen. Kommunikationen är en viktig faktor i Anticimex och enligt Maria har det lett till att medarbetarna fått större inflytande. Detta kan leda till att medarbetarna tar större initiativ samt att deras hängivenhet till att utföra arbetsuppgifter kan spela stor roll i att behålla konkurrensfördelar gentemot konkurrenter (Legge 2005, s.105). Detta kan även relateras till mjuk HRM där engagemang av fri vilja från medarbetarnas sida är en bidragande faktor till att åstadkomma en effektiv organisation (Legge 2005, s.106).

En konsekvens av kommunikationen som genomsyrar organisationen är att det överensstämmer med ett av målen inom intressentperspektivet, kongruens, som innebär att det finns en följdriktig linje mellan mål, strategier och aktiviteter som tillämpas i organisationen (Beer & Spector 1984, s.19).

Intressentperspektivet i förhållande till förändringar som sker i omgivning är något Anticimex tar hänsyn till då de eftersträvar efter att ha kompetenta medarbetare som kan arbeta i en snabb förändringstakt. Vidare innebär intressentperspektivet bland annat att organisationen ska nyttja samt utveckla befintlig kompetens i form av utbildningar (Beer & Spector 1984, s.19).

Utbildningar som Anticimex för närvarande erbjuder medarbetarna är främst inom den egna organisationen där ledningen formar utbildningarna i jämnhöjd med medarbetarnas kompetens och arbetsuppgifter (Dessler 2005, s.154). En utbildningsplan som formas efter medarbetarnas kompetens gör det lättare för medarbetarna att anpassa sig till

framtida förändringar som sker inom befattningsområdet samtidigt som det effektiviserar de befintliga arbetsuppgifterna (Lindmark & Önnevik 2011, s.332).

Utbildningarna som erbjuds genom E-learning är utbildningar som organisationen tagit fram specifikt inom vissa områden men det förekommer även externa webbaserade utbildningar i webbportalen inom exempelvis Microsoft-Office. E-learning inkluderar manualer om olika befattningsområden och teoretiska utbildningar samt praktiska övningar i samband med att utbildningarna genomförs (Dessler 2005, s.154). Detta för att förtydliga utbildningarna för medarbetarna då det inte finns någon handledare vid utbildningstillfällena utan det sköts genom webben.

Med E-learning hoppas Anticimex att de ska framstå som en attraktivare arbetsgivare som når ut med sitt budskap om att individen inte försvinner i organisationen.

Webbportalen ska även leda till en öka produktivitet bland medarbetarna genom att erbjuda dem möjligheter att söka inriktningar inom andra befattningsområden. Där exempelvis en brandskyddstekniker ska kunna söka utbildning och kunna inrikta sig i något annat intresseområde med en viss relevans till sin tjänst (Hansson 2012, s.71).

Kommunikation mellan medarbetare och enhetschefer i utvecklingssamtalet är viktigt för att kunna förse medarbetarna med rätt kompetens, då de individuella behoven kan variera, i avsikt att främja medarbetarens arbete (Hansson 2012, s.74). Man använder utvecklingssamtalen för att identifiera hur och vad man kan göra för att medarbetarna ska trivas på arbetsplatsen.

Rekrytering

Anticimex försöker innan en rekrytering se om kompetensen som krävs finns i organisationen i syfte att fler medarbetare ska få chansen till att göra karriär inom organisationen. Man försöker skapa och skapar till stor del de förutsättningar som krävs för medarbetarna för att vara med på den förändringsresa som sker i organisationen, vilket är en annan anledning till varför medarbetarna trivs på arbetsplatsen (Lindmark & Önnevik 2011, s.79).

Rekryteringsprocessen hos Anticimex är standardiserad där HR-avdelningen tillsammans med den ansvarige chefen går igenom processen för att hitta nya medarbetare (Granberg 2011, s.413). Risken som uppstår med en standardiserad rekryteringsprocess är att man

inte tillåter sig själv att lära känna kandidaterna på olika sätt, där man utgår ifrån en mall med frågor som sköts av den ansvarige chefen och HR-avdelningen.

Man sköter rekryteringen nästan helt själva där de lediga tjänsterna publiceras på den egna hemsidan (Lindmark & Önnevik 2011, s.80). I och med att man sköter rekryteringen själva har man en viss kunskap om hur rekryteringsarbetet går till. Vilka organisationer som anlitar bemanningsföretag i större utsträckning saknar då de inte har samma erfarenhet av att rekrytera själva, som exempelvis Anticimex. Att endast annonsera tjänsterna på den egna hemsidan kan vara positivt eftersom de sökande vet om företaget då de är inne på hemsidan. Det negativa är att man inte når ut till en större målgrupp vilket kan leda till att man går miste om kandidater som skulle passa tjänsten.

HR-avdelningen viktigaste del i processen är att bidra med expertis när man går igenom de olika medarbetarna i urvalet där man bidrar med personbedömningar till den ansvarige chefen (Kahlke & Schmidt 2002, s.91). Att man har ett tätt samarbete med HR-avdelningen är bra, dock finns det inte någon utnämnd rekryteringsansvarig på HR-avdelningen och man bör bli bättre med att stötta de ansvariga cheferna i rekryteringsprocessen då dessa inte oftast inte har någon rekryteringsutbildning, vilket kan leda till att man rekryterar fel kandidat. På detta sätt minskar man risken att anställa fel kandidat till en tjänst (Gilmore & Williams 2013, s.95).

Anticimex har rekrytering som ett fokusområde under 2016 där man vill forma HR-avdelningen till att kunna stötta cheferna mer under rekryteringsprocessen förutom att hjälpa till med att upprätta det befattningskrav som annonseras (Kahlke & Schmidt 2002, s.51). En rekryteringsansvarig skulle underlätta rekryteringsprocessen och skulle kunna agera som en mellanhand mellan cheferna och HR-avdelningen och vidare mellan kandidaten och cheferna. Detta hade lett till att de ansvariga cheferna får mindre ansvar och mer hjälp i rekryteringen.

Att organisationens varumärke och image är positiv bygger en stark grund för att attrahera nya medarbetare till organisationen. Trots att många inte känner Anticimex som en arbetsgivare är det många som känner till organisationen och man har en generell uppfattning om organisationen som trygg och stabil (Lindmark & Önnevik 2011, s.79). Vilket visar att man lyckats med sina tjänster och produkter till kunderna, där trygghet

och säkerhet är viktigt eftersom man verkar inom skade-förebyggande tjänster, men misslyckats med att nå ut som en arbetsgivare.

I nästan 100 % av utvecklingssamtalen man har med medarbetarna förklarar de att de hade rekommenderat Anticimex som en arbetsplats. Den största anledningen finns i de återkommande svar som att man behandlas med respekt, blir väl omhändertagen och trivs. Anticimex uppmuntrar och värderar medarbetarnas bidrag till organisationen vilket återspeglas i de årliga samtalen. De nöjda medarbetarna tenderar att prata gott om organisationen i sina kretsar och fungerar som indirekta och subtila marknadsförare, vilket kan leda till att allt fler lär känna Anticimex som en arbetsgivare (Grönroos 2002, s.369).

5.2 Analys Svenska kraftnät

Utvecklingsmöjligheter

SVK arbetar utifrån deras handbok som innehåller bland annat organisationens samt de olika enheters mål och strategier. Implementering av strategier i det dagliga arbetet är en viktig aspekt inom HRM. Det är organisationens uppgift att medarbetarna har en förståelse kring organisationens strategiska avsikter för att på så sätt kunna uppnå de uppsatta målen (Legge 2005, s.105). Genom att integrera medarbetarna i de strategiska målen underlättar man målformuleringar för enheterna att arbeta mot målen, som man tidigare fått kritik för att vara otydliga.

I ett tidigt stadié i samband med trainee-programmet sätter SVK oftast sitt egna avtryck på praktikanterna. Att praktikanterna anammar filosofin och värderingar som organisationen har ska leda till att medarbetarna med hängivenhet deltar i aktiviteter. Detta är en bekräftelse på att SVK formar praktikanterna och trainee-programmet utifrån organisationens strategier. Ett resultat av detta är att de flesta praktikanter är lojala gentemot organisationen (Legge 2005, s.105)

Aktivt deltagande från medarbetarna i samband med tillämpning av synergiska metoder och aktiviteter är en viktig aspekt inom mjuk HRM (Legge 2005, s.106). I Trainee-programmet tillkommer det aktiviteter som innebär att praktikanterna får åka till andra länder inom Europa och få erfarenheter från andra arbetsplatser som ger praktikanterna kunskap rörande tjänsten utöver den akademiska utbildning de har samt de teoretiska

utbildningarna som de får av SVK. Detta kan leda till att praktikanterna får större förtroende för SVK genom möjligheterna att få resa till andra länder som kan bidra till deras kompetensutveckling och känslan av att SVK satsar på dem, vilket kan leda till en ökad motivation bland praktikanterna som kan leda till att de arbetar effektivare.

I intervjun framgår det att utvecklingsmöjligheterna finns men begränsas på grund av att arbetsuppgifterna blir för många att hantera för medarbetarna vilket leder till att medarbetarna prioriterar sina arbetsuppgifter gentemot sin personliga utveckling. Detta kan kopplas till hård HRM som beskriver medarbetarnas ansträngning samt effektiviteten i medarbetarnas arbete som kan leda till framgång för organisationen, men hämmar den egna yrkeskarriären och kan leda till att man stannar i sin befattning längre än nödvändigt istället för att ta nästa steg i sin yrkeskarriär (Jenkins & Delbridge 2013, s.2670).

SVK erbjuder medarbetarna interna samt externa utbildningar där bland annat samarbeten med andra länder gällande el och stamnät är primärt. Däremot framkommer det inte i intervjun huruvida utbildningarna formas med organisationens behov av kompetens, vilket är en förutsättning för en god utbildningsplan (Önnevik 2011, s.332). Istället kan medarbetarna med hjälp av Competence tool själva välja, utifrån sin egen kompetens, specifik utbildning som tillgodoser de behov som medarbetaren har.

Utvecklingssamtalen som sker årsvis med medarbetarna är ett tillfälle för enhetscheferna att kontrollera samt reflektera över medarbetarnas leveranser. Det framgick i intervjun att denna kontrollinstans kan komma att påverka lönen på ett positivt sätt. Hård HRM utgår ifrån rationalistiska processer. Det är viktigt att mäta det som har utförts genom att kontrollera och stämna av de arbetsuppgifter som medarbetarna har och ska klara av, vilket i SVK:s fall ger ledningen samt enhetscheferna en medvetenhet om vad som pågår i organisationen då det är de som är i en beslutsfattande roll (Fombrun et al. 1984, s.37). Utvecklingssamtalet är även ett tillfälle för medarbetaren att framföra önskemål beträffande utbildningar som denne vill gå. Enhetschefernas roll är att bistå med utbildningar som tillgodoser medarbetarens kompetensbehov, vilket är viktigt för att kunna gynna individen till att effektivt prestera och bidra till organisationens framgång (Hansson 2012, s.74).

Rekrytering

SVKs rekryteringsprocess innehåller ledar- och medarbetarkriterier som de tillsammans skapat och arbetar efter. Detta för att täcka organisationens kompetensbehov och att man är med på de alltmer IT-fokuserade arbetslösningar som tillkommer med framtiden vilket visar att man som organisation inte bara fokuserar på dagens kompetens, utan att man även ser framåt och förbereder sig inför framtida utmaningar (Lindmark & Önnevik 2011, s.79).

Rekrytering sker oftast när organisationen formulerar nya mål, behöver ny kompetens eller när någon lämnar sin tjänst (Lindmark & Önnevik 2011, s.80). Då man inte styrs av regeringen utan arbetar som en egen enhet påverkas man inte av externa faktorer och inte behöver reglera arbetssituationen för medarbetarna utefter de externa faktorerna (Lindmark & Önnevik 2011, s.80). På grund av att man är ett statligt affärsverk påverkas man inte av de externa faktorer som kan uppkomma, då man inte är en anslagsmyndighet utan agerar efter uppdrag som de får av regeringen. Detta resulterar i att man rekryterar löpande utefter organisationens behov.

Genom att integrera medarbetarna i rekryteringsprocessen ser man till att de är med i beslutsfattandet att rekrytera en kandidat de, förutom har de rätta kvalifikationerna, trivs med och på så sätt bidrar till en bättre stämning på arbetsplatsen. Det leder till att medarbetarna har lättare att samarbeta med varandra eftersom man varit med att bestämma vem man skall arbeta med och sett utifrån organisationens värderingar, vem som passar bäst in på arbetsplatsen. Det är dock inte givet att man kommer trivas på arbetsplatsen endast för att man varit med i rekryteringsprocessen och beslutsfattandet, men det underlättar vägen till en trevligare arbetsplats (Kahlke & Schmidt 2002, s.51).

Trots att rekryteringsprocessen ser snarlik ut för varje rekrytering är den ändå annorlunda eftersom man samverkar med medarbetarna och involverar de i processen. Genom att involvera medarbetarna är processen likadan, dock är innehållen i de olika stegen varierande då man för varje rekrytering involverar olika individer som har olika sätt att se på hur en tjänst ska tillsättas och hur de anser kandidaten bör vara (Granberg 2011, s.413).

Anledningen till att man har en grundlig referenstagning och av vilket skäl processen tar åtta veckor, är en följd av att man är ett statligt affärsverk och behöver säkerställa att

kandidaten inte döljer egenskaper eller information som kan påverka organisationen på ett negativt sätt. (Kahlke & Schmidt 2012, s.271).

De nya kontoren har bidragit till att fler sökt sig till organisationen och på så sätt fått en annan uppfattning om SVK som arbetsgivare. Detta har lett till ett starkare varumärke (Kahlke & Schmidt 2012, s.271). I samband med flytten till det nya kontoret har medarbetarnas glädje och engagemang ökat, vilket lett till att de fungerat som indirekta marknadsförare för det nya SVK och bidragit till att fler uppmärksammat organisationen och man blivit en attraktivare arbetsgivare (Kahlke & Schmidt 2012, s.271).

Genom medarbetarundersökningar som görs årligen framkommer en viss osäkerhet bland medarbetarna. Tydliga krav, förväntningar och uppsatta mål ses som särskilt osäkert för enheterna (Lindmark & Önnevik 2011, s.79). Då man är i en oförutsägbar bransch kommer det i framtiden fortsätta framkomma otydliga krav och mål som ska uppnås. Genom att integrera medarbetarna i viktiga processer, såsom rekrytering, visar man att man ser medarbetarna i organisationen en längre tid och indirekt visar att man vill att de gör karriär i SVK.

5.3 Analys Stockholmshem

Utvecklingsmöjligheter

Stockholmshem drivs av Stockholmsstadshus AB vilket innebär att de måste arbeta utifrån direktiven och uppdragen som de får. Ett kriterium inom intressentperspektivet är att beakta myndigheters roll i organisationens arbete. Direktiven kan variera beroende på de uppdrag som regeringen tar fram. Detta kan bli problematiskt för Stockholmshem i skapandet samt implementering av strategier och mål. Långsiktiga strategier och mål kan innebära svårigheter i samband med regeringsskiftet (Beer & Spector 1984, s.19).

Däremot är det föga osannolikt att HR-avdelningens prioriteringar påverkas eftersom de konstant arbetar med frågor som utbildning och rekrytering, vilka är två utav tre faktorer till att uppnå en effektiv organisation (Dessler 2005, s.9).

På Stockholmshem arbetar medarbetarna utifrån de förändringar som sker i omgivningen genom ett samarbete med ledningen som tillgodoser medarbetarna med de verktyg som krävs för utvecklingen. Det är ledningens och chefernas ansvar att säkerställa att medarbetarna har förutsättningarna för att hinna med i förändringarna. Detta har en tydlig

koppling till mjuk HRM som innebär att organisationer anpassar verksamheten utifrån de förändringar som sker i omgivningen samt ledningens förmåga att skapa en lämplig struktur för att uppnå strategierna och målen som de har satt upp (Tengblad 2000, s.13).

Utbildningsmöjligheter som erbjuds till samtliga medarbetare inom Stockholmshem är goda då många medarbetare har fått chansen att bygga upp sina karriärer och fått mer betydande roller inom organisationen. Utbildningar erbjuds främst genom utvecklingssamtalen och Insidan. I dessa utbildningar förekommer det även omfattande beskrivningar samt praktiska aktiviteter.

Det finns en tydlig koppling mellan insidans funktioner och instruktionsdesign som innebär att utbildningsbeskrivningarna ska specificeras beroende på medarbetarens befattning samt att det bör förekomma aktiviteter i samband med utbildningarna för att ge medarbetarna möjligheten att tillämpa utbildningarnas teoretiska innehåll i praktiken (Dessler 2005, s.154).

Insidan innefattar även tidsrapportering som är en funktion där medarbetarna kan gå in och rapportera antalet timmar som man arbetat per dag samt vilka arbetsysslor som man utfört. Tidsrapporteringen kan på så sätt fungera som en kontrollinstans för enhetscheferna där man kan mäta medarbetarnas arbetstimmar i förhållande till andra medarbetare. Det innebär även att man kan kontrollera att utförandet av aktiviteter sker för att säkerställa att organisationens samtliga medarbetare arbetar utifrån de uppdrag som de får (Fombrun et al. 1984, s.37).

Rekrytering

Stockholmshem sköter rekryteringen genom avdelningscheferna och HR-avdelningen men det förekommer att man anlitar bemanningsföretag för rekryteringen vilket kan leda till långsiktiga problem. Risken med att anlita bemanningsföretag kan vara att de inte tänker på hur organisationen kan se ut i framtiden eller vilka arbetsuppgifter som kan tillkomma i framtiden (Lindmark & Önnevik 2011, s.79). Man träffar kandidaterna som presenteras av bemanningsföretagen innan man skriver ett anställningsavtal men det kan finnas en risk att man anställer personen likväl då det kostar pengar och tid att starta om en rekryteringsprocess. Därigenom kan det leda till en obalans mellan anställda och vilka kompetenser organisationen besitter (Lindmark & Önnevik 2011, s.79).

Man har gjort en resa de senaste två åren där man bytt ut halva organisationen där de som lämnat oftast varit äldre eller gått i pension. Primärt har man anställt många unga som är ambitiösa och engagerade som vill klättra inom organisationen (Newell & Shackelston 2000, s.113). Man vill främja ungas karriärer genom att anställa dem och därefter erbjuda de större roller inom organisationen. Stockholmshem är medvetna om den bostadsbrist som finns i Stockholmsområdet och man arbetar ständigt med nya projekt som resulterar i att man anställer nya kompetenta medarbetare (Lindmark & Önnevik 2011, s.80). Helst ser man att de unga är ambitiösa och villiga att göra karriär inom organisationen men för högre tjänster har man svårare att hitta medarbetare. Spetskompetenser inom projektledning och chefspositioner är svårare att hitta och brukar ta längre tid, vilket medför att man anlitar searchföretag för att hitta de individerna (Lindmark & Önnevik 2011, s.80).

Man arbetar med kompetensbaserad rekrytering där man grundligt utformar en arbetsanalys om den lediga tjänsten som man tillsammans med HR-avdelningen och den ansvarige chefen upprättat och som sedan sköter men rekryteringen efter den. Rekryteringsprocessen liknar Granbergs, där man är väldigt raka i sin rekrytering och ändrar inte processens struktur särskilt ofta (Granberg 2011, s.413). Problem som kan uppstå vid en rekryteringsprocess som är väldigt rak kan vara besvärlig om man inte är förberedd på att ändra om rekryteringsrutinerna för framtida rekryteringar.

För att hitta rätt kandidat kan man behöva se om den aktuella rekryteringsprocessen passar och fråga sig om det är det bästa tillvägagångssättet för att anställa för en viss tjänst. Man bör avstå från att automatisera en process som involverar människor då människor är olika och behandlar olika frågor annorlunda. Att ha samma process med samma rutiner kan innebära problem långsiktigt då man inte får fler perspektiv i hur man bör gå tillväga. Samtidigt som man mister chansen att erhålla erfarenhet om rekrytering. Dock är Granbergs rekryteringsprocess (2011, s.413) en väl utarbetad process som organisationen använt länge och som visat sig vara gynnsam.

Trots att man bytt ut nästan halva organisationen fortsätter man att rekrytera löpande och vill fortsätta på den inslagna vägen med att rekrytera unga medarbetare. Då man får större byggnadsprojekt och uppdrag har man alltid plats för nya medarbetare och genom de stora byggnadsprojekten har man fått ett starkt varumärke (Lindmark & Önnevik 2011,

s.79). Man styrs av Stockholmsstadshus AB men påverkas inte av externa faktorer gällande rekryteringen av nya medarbetare. Rekryteringen kan dock hämmas om man ges färre projekt vilket kan leda till att man inte behöver anställa i samma utsträckning (Lindmark & Önnevik 2011, s.80).

De stora byggnadsprojekten och de nöjda medarbetarna har tillsammans bidragit till deras starka ställning som arbetsgivare och lett till att man haft lätt att attrahera nya medarbetare (Lindmark & Önnevik 2011, s.79). Stockholmsstad gör årligen medarbetarenkäter om medarbetarnas inställning till organisationen och där man fått beröm för tydligt ledarskap och en trivsamt arbetsmiljö (Lindmark & Önnevik 2011, s.79). Ett tydligt ledarskap leder till att medarbetarna känner sig trygga på arbetsplatsen då de tillsammans med ledarna kan utföra sina arbetsuppgifter efter tydliga mål och förväntningar. I år kommer medarbetarna i Stockholmshem dela ut enkäter genom att själva vara med och dela ut dessa. Detta visar att man bryr sig om hyresgästerna och genom att ha nöjda medarbetare och kunder kan man se hur varumärket och image för organisationen stärkts (Grönroos 2002, s.369).

6. Slutsats

I detta avsnitt presenteras huruvida studiens syfte och forskningsfrågor uppnåtts. Avsnittet delas upp i två delar varvid de två forskningsfrågorna utgör de två delarna. Studien har haft som avsikt att undersöka organisationers tillvägagångssätt och konkret undersöka hur de arbetar med forskningsfrågorna som presenterats och som ligger till grund för studien.

Studiens syfte och forskningsfrågor har uppnåtts vilka var att skapa en djupare förståelse inom HRM där man undersöker utvecklingsmöjligheter och rekrytering av medarbetare inom organisationer. Syftet för studien nåddes genom en teoretisk referensram, empirisk insamling inom ämnesområdet och analys. Detta ledde till att forskningsfrågorna besvarades och man erhöll en större kunskap inom ämnesområdet som kan tillämpas i framtida forskning.

På vilket sätt arbetar organisationerna med utveckling och utbildning för medarbetarna?

Utveckling- samt utbildningsmöjligheter förekommer i samtliga organisationer. Anticimex är i förhållande till de andra organisationerna en privatägd organisation som agerar utifrån ägardirektiven där det finns tid och resurser för kompetensutveckling.

En slutsats är att det finns mindre tid för medarbetarnas personliga utveckling inom SVK och Stockholmskem då man måste förhålla sig till de direktiv och uppdrag de får av respektive ämbetsverk. Enligt HR - cheferna för SVK och Stockholmskem leder detta till att medarbetarna prioriterar sina arbetsuppgifter gentemot sin personliga utveckling, som tillskillnad från Anticimex ger medarbetarna den tid som krävs för att utbildas och utvecklas.

Det gemensamma för organisationerna är att de minst en gång per år har utvecklingssamtal med medarbetarna om det föregående året, hur medarbetarna känner om sina arbetsuppgifter och arbetsplats. I samband med utvecklingssamtalen förekommer det att man diskuterar utbildningar som kan underlätta arbetsuppgifterna eller hjälpa medarbetarna att ta nästa steg i sin yrkeskarriär.

Utbudet av interna utbildningar i jämförelse med externa är betydligt fler i de undersökta organisationerna.

En slutsats är att organisationerna helst ser att medarbetarna tar del av interna utbildningar vilket underlättar organisationernas förmåga att forma utbildningarna utifrån organisationens och avdelningarnas behov av kompetens. Därigenom blir det lättare att få medarbetarna att arbeta utifrån organisationens strategier och värderingar. Möjligheterna som tillkommer i samband med att organisationerna utbildar sina medarbetare är att medarbetarna får tillfällen att göra karriärer inom organisationen vilket kan bidra till organisationens framgång och stärka organisationens varumärke.

Gällande det interna materialet kan forskarna se tydliga likheter i samtliga organisationer i form av webbaserade utbildningar som erbjuds genom webbportalerna. SVK och Stockholmskem har i detta avseende moderniserat utbildningsmöjligheterna samt skapat lättillgängliga möjligheter för medarbetarna att få tillgång till den utbildning som organisationen och arbetsuppgifterna kräver.

Webbportalerna som SVK och Stockholmskem har fungerar till en viss del som kontrollinstanser där SVK har utbildningar som medarbetarna måste ta del av. I Stockholmskems fall kan cheferna med hjälp av tidsrapporteringen kontrollera medarbetarnas prestationer. Tillskillnad från Anticimex eftersom medarbetarna för tillfället inte har full tillgång till E-learning där portalen till en viss mån fortfarande är under konstruktion.

Det finns en skillnad mellan det privata gentemot de offentliga organisationerna där de offentliga arbetar utifrån rationalistiska processer där planering, mätning och kontroll är viktiga faktorer i organisationernas arbete, medan Anticimex istället försöker uppmuntra medarbetarna till att delta och utveckla organisationen inom andra frågor.

Hur rekryterar organisationerna och hur opererar de under rekryteringsprocessen?

De tre organisationer har standardiserade rekryteringsprocesser och utgår ifrån dessa, dock ser processerna olika ut och man arbetar på olika sätt. Hos Anticimex och SVK sköts rekryteringsprocessen i största utsträckning av organisationerna där man har ett nära samarbete mellan HR-avdelningen och de ansvarige cheferna vilket är en anledning till varför man helst sköter rekryteringarna själva och inte är lika angelägna om att anlita bemanningsföretag.

Stockholmskem är mer benägna att anlita bemanningsföretag, vilket drar slutsatsen att de inte uppmärksammar rekryteringen lika mycket som Anticimex och SVK. De fall man rekryterar själva har man utformad process som liknar Granbergs (2011, s.413) och utgår ifrån denna som en grund men variationer förekommer beroende på befattning. Vilket drar slutsatsen att man har en process men att den är automatiserad och att man inte uppmärksammar rekryteringsprocessen tillräckligt mycket. Detta kommer leda till att man får problem med rekryteringen i framtiden då man anförtror bemanningsföretag att sköta rekryteringen idag och att man blir "sämre" och mindre vana att rekrytera själva.

Idag är HR-avdelningens primära roll i Stockholmskem att bidra med expertis inom personbedömning och utföra de tester som vissa tjänster kräver. Under rekryteringsprocessen har Anticimex och Stockholmskem gemensamt i den mån att det endast är HR-avdelningen och den ansvarige chefen som samverkar under processen. Slutsatsen är att allt för mycket ansvar läggs på cheferna som oftast inte har någon utbildning inom rekrytering eller kompetens och kan leda till att man anlitar fel medarbetare. Då Anticimex sköter rekrytering själva och sällan anlitar bemanningsföretag dras slutsatsen att medarbetarna har mer erfarenhet av rekrytering än hos Stockholmskem vilket ses som fördelaktigt mot Stockholmskem.

SVK samverkar med medarbetarna i rekryteringsprocessen och man har tydligt utformade medarbetar- och ledarkriterier som man förhåller sig till under rekryteringsprocessen samt att man har rekryterare inom organisationen, vilket saknas hos de andra organisationerna. Det har lett till att man haft lättare att besluta om kandidaterna för de lediga tjänsterna, kommunicera inom enheterna och det blir tydligt att man värderar medarbetarnas åsikter högt och genom att integrera de i beslutsprocessen.

De tre organisationerna har en liknande grund i hur de opererar i rekryteringsprocessen. Anticimex och Stockholmskem har lika processer där mycket ansvar läggs på de ansvariga cheferna som tillsammans med stöd från HR-avdelningen sköter rekryteringen. Medan SVK har en tydligare och mer utformad process med medarbetar- och ledarkriterier som används och man samverkar med medarbetarna under processen.

7. Diskussion

I detta avsnitt fylls analysen ut med tankar som inte framgick i den empiriska insamlingen. Avsnittet innehåller en kort resultatdiskussion, metoddiskussion och diskuterar bland annat problem som uppkommit under studiens gång och idéer för framtida forskning inom ämnesområdet.

Resultaten visar att det finns likheter i samtliga organisationer där utvecklings- samt utbildningsmöjligheter mestadels erbjuds genom samverkan med enhetscheferna samt genom organisationernas webbportaler. Däremot finns det skillnader i vilken utsträckning som medarbetarna får tid till utbildningar vilket drar slutsatsen att de offentliga organisationerna har större krav och förväntningar på sig gentemot det privatägda Anticimex.

Det var intressant att se hur organisationerna arbetar i komplexa miljöer samt hur de anstränger sig i förhållande till förändringar som sker i deras omgivning. Att samtliga organisationer har webbportaler till medarbetarnas förfogande visar att de bland annat har hanterat IT-utveckling bra. I SVK och Stockholmskems fall är det intressant hur fullt utvecklade webbportalerna är där utbildningar som erbjuds är i jämnhöjd med medarbetarnas kompetens.

Vidare visar resultaten att organisationerna tillämpar en rekryteringsprocess lik Granbergs (2011, s.413) men att man i de olika organisationerna har format processen till vad organisationen har för resurser. Det intressanta är hur väl SVK hade utformat sin rekryteringsprocess och hur tydliga man var med hur processen skulle genomföras. Det

kan bero på att man är en statlig myndighet och är försiktiga med vem man tar in i organisationen medan man hos Anticimex och Stockholmskem inte har en samhällsviktig plikt likt SVK, och därför inte uppmärksammar rekryteringsprocessen lika mycket. Det var inte överraskande att se att det inte var en väsentlig skillnad mellan de offentliga organisationerna och den privata, vilket visar att rekryteringsprocessen är oavsett organisationsform en standardiserad process med få avvikande företeelser.

Studien begränsades på grund av tidsbristen som fanns vilket påverkade prioriteringarna för studien samt att man nödvändigtvis inte behövt ha med tre organisationer i en fallstudie. Genom att ha med tre organisationer blev studien omfattande och man skulle kunna ha gjort ytterligare avgränsningar till antingen en organisation eller till en av forskningsfrågorna. Resultaten skulle kunna blivit mer konkreta med djupare analys om man haft en fallstudie med en organisation eller gjort en komparativ studie mellan två av de valda organisationerna. De undersökta organisationerna samt intervjupersonerna var föredömliga och hade intressanta profiler. Det ledde till att man valde att gå vidare med samtliga och därför gjordes inte någon avgränsning.

Metodvalen anses vara ändamålsenliga då det gav en djup förståelse av hur organisationerna opererar gällande forskningsfrågorna. Det data som samlades skulle inte kunna nås med en kvantitativ forskningsstrategi, därav valet av intervjuer samt dokumentation av det interna materialet av de undersökta organisationerna.

7.1 Förslag om vidare forskning

Kommande forskning som kan vara intressant att undersöka vidare är att jämföra den offentliga sektorn mot den privata. Det skulle kunna generera ett annat resultat än som framkommit i den här studien och huruvida det påverkar prioriteringarna och i vilken utsträckning organisationerna opererar gällande utbildnings- och rekryteringsfrågor.

Ett annat förslag är att genomföra en liknande undersökning under ett annat tillfälle och se huruvida resultaten är generaliserbara och stämmer överens med det som framkommit i denna studie. Detta skulle vara en tänkbar studie att genomföra då organisationerna befinner sig i olika sociala miljöer som förändras och som kan leda till att kraven på organisationernas och medarbetarnas kompetens ökar eller minskar på grund av digitalisering.

8. Referenslista

Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*, 1:a uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.

Anticimex (2016) Anticimex organisation. <http://www.anticimex.com/sv/se/Om-Anticimex/Organisation/>

[hämtad: 2016-04-23]

Anticimex (2016) Om oss. <http://www.anticimex.com/sv/se/Om-Anticimex/http://www.anticimex.com/sv/se/Om-Anticimex/>

[hämtad: 2016-04-23]

Armstrong, Michael. (2009). *A handbook of Human Resource management practice [Elektronisk resurs]*. http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf

ISBN: 0-7494-4631-5

[hämtad: 2016-04-27]

Beer, Michael (red.) (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press

Bell, Judith (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*, 4., [uppdaterade] uppl., Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev] uppl. Stockholm: Liber.

Dalen, Monica (2015). *Intervju som metod*. Enskede: TPB

Bryson, Alex. & White, Michael. (2013). *Positive employee attitudes: How much human resource management do you need?* Human Relations, 2013 vol. 66 no.3, 385–406. DOI: 10.1177/0018726712465096

Denscombe, Martyn (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur

Dessler, Gary (2005). *A framework for human resource management*. 4. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall

Eriksson. Lars & Hultman. Jens (2014), *Kritiskt tänkande: utan tvivel är man inte riktigt klok*, 1. uppl. Stockholm: Liber

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2015). *Organisation och organisering*. 4., uppdaterade uppl. Stockholm: Liber

Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Anne (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley

Frazis, Harley. Herz, Diane. Horrigan, Michael. (1995). *Employer-provided training: results from a new survey*. Monthly Labor Review. May 1995, Vol.118(5), pp.3-17.

Gilmore, Sarah & Williams, Steve (2013). *Human resource management*, 2 uppl. Oxford: Oxford University Press.

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

Great place to work (2016) Great place to work på 20 sekunder.

<http://www.greatplacetowork.se/omoss/great-place-to-work-pa-00-sekunder>
<http://www.greatplacetowork.se/omoss/great-place-to-work-pa-00-sekunder>

[hämtad: 2016-04-20]

Grönroos, C (2002). *Service Management och marknadsföring*. Malmö: Liber ekonomi

Hansson, Jörgen (2012). *Kompetens som konkurrensfördel: [forma, matcha, utmana eller köpa?]*. [Ny utg.] Stockholm: Norstedt

Jenkins, Sarah. & Delbridge, Rick. (2013). *Context matters: examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces*. The International Journal of Human Resource Management, 2013 Vol. 24, No. 14, 2670–2691.

DOI: 10.1080/09585192.2013.770780

Kahlke, Edith. & Schmidt, Victor. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning - att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur AB.

Legge, Karen (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. Anniversary ed. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan

Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, Malin (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur

Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin, affärsverk.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/affärsverk><http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/affärsverk>

[hämtad: 2016-04-23]

Nationalencyklopedin, barnrikehus.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/barnrikehus>

[hämtad 2016-05-02]

Sofaer, Shoshanna. (1999) “*Qualitative methods: what are they and why use them?*” *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1101.

Stockholmshem (2016) Våra områden

<http://www.stockholmshem.se/Boende/Vara-omraden><http://www.stockholmshem.se/Boende/Vara-omraden/>

[hämtad 2016-05-08]

Stockholmskem (2016) Om Stockholmskem <http://www.stockholmskem.se/Om-Stockholmskem/http://www.stockholmskem.se/Om-Stockholmskem/>

[hämtad 2016-05-08]

Stockholmskem (2016) Historik <http://www.stockholmskem.se/Om-Stockholmskem/Foretagsfakta/Historik/http://www.stockholmskem.se/Om-Stockholmskem/Foretagsfakta/Historik/>

[hämtad 2016-05-08]

Svenska kraftnät (2015) Årsredovisning. http://arsredovisning2015.svk.se/wp-content/uploads/2016/04/svk_arsredovisning_2015_webb.pdfhttp://arsredovisning2015.svk.se/wp-content/uploads/2016/04/svk_arsredovisning_2015_webb.pdf

[hämtad: 2016-04-21]

Svenskt näringsliv (2015) Företag måste ha mätbara lönekriterier.

http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/lonesattning/lonekriterier/foretag-maste-ha-matbara-lonekriterier_621936.htmlhttp://www.svensktnaringsliv.se/fragor/lonesattning/lonekriterier/foretag-maste-ha-matbara-lonekriterier_621936.html

[hämtad: 2016-05-04]

Tengblad, Stefan. (2000) Vad innebär Human Resource Management? I: Bergström, Ola & Sandoff, Mette (red.) (2000). *Handla med människor: perspektiv på human resource management*. 1. uppl. Lund: Academia adacta.

Vattenfall (2016) Om oss. <https://corporate.vattenfall.se/om-oss/historia/>

[hämtad: 2016-04-21]

Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Ödman, Per-Johan (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Norstedts akademiska förlag

Bilaga 1

Intervju

Intervjumallen är sammansatt av Emrah Yildirim och Bilal Arikan

1.0 Kort beskrivning om intervjupersonen och organisationen

- 1.1 En kort introduktion om dig.
- 1.2 Vad är din roll i
- 1.3 Hur skulle du beskriva som arbetsplats?
- 1.4 Vad ser du som viktigt för att skapa en god arbetsmiljö?
- 1.5 Varför skulle du rekommendera som arbetsplats?
- 1.6 Vilka kvalitéer tycker du är viktiga hos dina medarbetare?

2.0 Personlig utveckling och utvecklingsmöjligheter

- 2.1 Hur ser du på möjligheterna till personlig utveckling ut hos Er?
- 2.2 Hur arbetar ni med kompetensutveckling på
- 2.3 Hur ser möjligheterna ut för interna och externa utbildningar ut hos Er?
- 2.4 Hur arbetar ni med att utbilda medarbetarna?
- 2.5 Använder ni intranät eller webbportaler för medarbetarna? Hur fungerar de och i vilket syfte används de?
- 2.5 Var är viktigast för att en individ ska trivas på jobbet?
- 2.6 Är du nöjd med vart organisationen är idag?
- 2.7 Är organisationen nöjd med vart de är idag?

3.0 Rekrytering och rekryteringsprocess

- 3.1 Hur rekryteras nya medarbetare, och på vilken nivå?
- 3.2 Hur ser rekryteringsprocessen ut?
- 3.3 Vad fokuserar Ni på under rekryteringsprocessen?
- 3.4 Vad för personalkategorier har ni?
- 3.5 Hur ofta anställer ni?
- 3.6 Vad ser du som viktigast hos en sökande som vill arbeta hos