



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

IT Management  
Värdering av IT-investeringar, 15 hp  
TIA007 – HT 2013

## Kvalitativa användareffekter - *Efter införandet av ett webbaserat rekryteringssystem*

**Författare:**

Alexander Wickberg  
Anel Pasic  
Reza Khalaf Beigi  
Talat Cetinkaya

**Handledare:**

Angelica Hafström



## Sammanfattning

Det är vanligt förekommande att organisationer enbart fokuserar på de ekonomiska effekter som uppstår i samband med en IT-investering. Som en konsekvens av detta läggs ett stort fokus på kvantitativa effekter, vilket resulterar i att olika *kvalitativa effekter* blir ouppmärksammade. Genom detta blir en rad kvalitativa aspekter, såsom användarnas acceptans, trivsel och tillämpning av en IT-investering, inte synliggjorda.

Följande studie har undersökt hur kvalitativa användareffekter uppstår efter införandet av ett webbaserat rekryteringssystem. I studien har fyra intervjuer genomförts inom en offentlig organisation, där resultatet indikerar på att införandet av ett webbaserat rekryteringssystem har resulterat i en hög användaracceptans bland systemets användare och därtill framväxten av en rad kvalitativa användareffekter.

Detta har i studien kunnat härledas till den grad av användarmedverkan vid uppbyggnaden och införandet av systemet i fråga. Resultatet visar att merparten av de synliga användareffekter har uppfattats som positiva, där en hög användaracceptans i viss mån möjliggjort för fler positiva användareffekter att växa fram i organisationen.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problem .....	1
1.2	Syfte och frågeställning.....	2
1.3	Avgränsning.....	2
1.4	Disposition.....	3
<b>2</b>	<b>Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1	Metodval.....	4
2.2	Datainsamlingsmetod.....	4
2.2.1	Urval .....	5
2.2.2	Genomförande och analys .....	5
2.2.3	Etiska aspekter .....	5
2.3	Val av litteratur .....	6
<b>3</b>	<b>Teori</b> .....	<b>7</b>
3.1	Kvalitativa aspekter vid en IT-investering .....	7
3.1.1	Kvalitativa nyttoeffekter .....	8
3.1.2	Användaracceptansen av IT-system .....	8
3.2	Oväntade effekter vid IT-investeringar .....	10
<b>4</b>	<b>Empiriskt resultat</b> .....	<b>12</b>
4.1	Fallbeskrivning .....	12
4.1.1	Respondenter .....	12
4.2	Kvalitativa användareffekter av MyNetwork .....	13
4.2.1	Positiva användareffekter .....	13
4.2.2	Negativa användareffekter .....	15
<b>5</b>	<b>Analys och diskussion</b> .....	<b>17</b>
5.1	Positiva användareffekter – konsekvenser? .....	17
5.2	Negativa användareffekter – konsekvenser? .....	18
5.3	Användaracceptansen .....	19
<b>6</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>21</b>
	<b>Referenser</b> .....	<b>23</b>
	<b>Bilagor</b> .....	<b>25</b>
	Bilaga – Studiens intervjuguide .....	25

## **Tabellförteckning**

Tabell 1.1: Studiens disposition .....	3
--	---

## **Figurförteckning**

Figur 3.1: Technology acceptance model.....	9
---	---

# 1 Inledning

Att skapa förväntad nytta med en organisations IT-investering är ett välkänt problem menar Frisk och Ljungberg (2009). Problemet kan relateras till organisationernas många gånger bristfälliga fokus på att mäta och värdera vilken nytta en IT-investering medför i en organisation på längre sikt (Ross & Beath, 2002).

Historiskt sett har många organisationer förordat ett ekonomiskt perspektiv för att mäta en IT-investerings effekter (Cronk & Fitzgerald, 1999). Fokus har legat på att värdera de mer kvantitativa effekterna av en IT-investering, vilket i huvudsak mäts genom ekonomiska ansatser. Man använder många gånger metoder för att statistiskt illustrera en organisations ekonomiska vinning i relation till dess utgifter, exempelvis genom ROI (eng. *return of investment*).

De kvantitativa metoderna har emellertid börjat ersättas av mer *tolkande metoder* på senare år (Daniel & Ward, 2006). Bland flertalet av dessa metoder finns ett fokus på att uppmärksamma olika kvalitativa och ”mjuka” effekter. Fokus ligger därför på att uppmärksamma sådana kvalitativa aspekter vid en IT-investering, då ovanstående ekonomiska ansats inte ger den förståelse och tolkning för sociala aspekter som är nödvändig för att införa en IT-resurs i en organisation (Berghout & Renkema, 1997).

## 1.1 Problem

En rad forskare ( däribland Lundberg, 2009; Frisk, 2007; Daniel & Ward, 2006) påpekar hur allt för många organisationer brister i arbetet med att fokusera på vilka *kvalitativa effekter* som uppstår till följd av en IT-investering. Att mäta sådana kvalitativa effekter kan vara problematiskt menar Cronk och Fitzgerald (1999), då det är mer företräddande bland organisationer att statistiskt visualisera en IT-investerings lönsamhet genom ekonomiska modeller än att förhålla sig till kvalitativa och tolkande aspekter.

Det finns dessutom en utmaning med att mäta nyttan av en IT-investering inom offentliga organisationer (Frisk och Ljungberg, 2009), då den offentliga sektorn inte drivs av ett tydligt vinstintresse på samma sätt som privata organisationer. Man bör därför tala om IT-investeringar som möjliggör större samhälls- och användarnytta inom den offentliga sektorn, snarare än monetär affärsnytta i organisationen (Dahlberg et al, 2003).

Ytterligare en viktig aspekt att beakta vid värdering av en IT-investering är dess inverkan på systemets huvudsakliga användare (Davis, 1993; Cronk & Fitzgerald, 1999). Genom detta kan man belysa den *användaracceptans* som uppstår till följd av införandet av ett IT-system, där avsaknaden av en hög användaracceptans riskerar att få en negativ inverkan på ett systems införande inom organisationen (ibid., 1993). För att åstadkomma ett ändamålsenligt införande av en IT-resurs och därtill öka användaracceptansen bör man

enligt Gulliksen och Göransson (2002) ha en hög användarmedverkan vid införandet av systemet i fråga, vilket dessutom är en aspekt som möjliggör för en rad kvalitativa användareffekter att synliggöras.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Studiens syfte är att undersöka vilka *kvalitativa användareffekter* som uppstår efter införandet av ett webbaserat rekryteringssystem i en offentlig organisation, samt underfrågan hur dessa effekter påverkar användaracceptansen för det specifika systemet?

Anledningen till att studien fokuserar på ett webbaserat rekryteringssystem är för att detta är ett område där vi tror att intressanta användareffekter kan synliggöras, då övergången från ett manuellt arbetssätt till ett digitaliserat arbetssätt möjliggör för intressanta sociala aspekter att studera. Det är tydligt att användarnas subjektiva attityd gällande IT-investeringen i fråga är en aspekt som dessutom påverkar användaracceptansen (vilket bland annat Davis (1993) har diskuterat). Genom att tillämpa en kvalitativ intervjuform i vald fallorganisation (se 4.1) är förhoppningen att flertalet av sådana kvalitativa användareffekter blir synliga i studiens empiri. Studiens frågeställning blir således:

- ❖ *Vilka kvalitativa användareffekter upplevs efter införandet av ett webbaserat rekryteringssystem?*
  - *Hur påverkar dessa effekter användaracceptansen?*

## **1.3 Avgränsning**

Studien avgränsar sig till att diskutera de kvalitativa aspekterna vid en IT-investering, och mer specifikt sådana kvalitativa användareffekter som kan upplevas efter införandet av ett webbaserat rekryteringssystem. Studien utgår inte från någon enhetlig metod för att värdera kvalitativa effekter, då en rad sådana metoder även fokuserar på att beskriva de ekonomiska effekterna av en IT-investering, vilket inte är i fokus i studien. Fallstudien avgränsar sig till HR-enheten inom NU-sjukvården, där ytterligare en avgränsning blir att enhetligt fokusera på det webbaserade rekryteringssystemet *MyNetwork*, som berör det område som studien ämnar belysa.

## 1.4 Disposition

<b>Kapitel 1: Inledning</b>	Beskrivning av relevant bakgrundsinformation, såsom problemområde och studiens frågeställning.
<b>Kapitel 2: Metod</b>	Beskrivning av den vetenskapliga metodik som studien grundar sig på, såsom forskningsmetodik och datainsamlingsmetod.
<b>Kapitel 3: Teori</b>	Beskrivning av relevant teori som utgör en viktig referensram för studien.
<b>Kapitel 4: Empiriskt resultat</b>	Redovisning av genomförd empiri.
<b>Kapitel 5: Analys och diskussion</b>	Diskussion av empirin och koppling till studiens bakomliggande teori.
<b>Kapitel 6: Slutsats</b>	Ett slutgiltigt svar på studiens frågeställning ges.

**Tabell 1.1:** Studiens disposition



## 2 Metod

Under kapitlet ges en beskrivning av studiens metodologiska tillvägagångssätt, gällande bland annat forskningsansats och val av datainsamlingsmetod. Andra betydande aspekter, såsom urval, etiska aspekter och val av litteratur beskrivs även kortfattat.

### 2.1 Metodval

Studien har valt en *kvalitativ forskningsansats*. Valet grundar sig på studiens övergripande syfte, där tolkning, förståelse och kvalitativ empiri är i fokus. Genom att välja en kvalitativ forskningsansats kan man generera en bättre förståelse för de sociala kontexter som studeras. Ett kvalitativt synsätt tillämpas därför med fördel i sådana studier som eftersträvar en bättre förståelse och holistisk helhetssyn (Trost, 2010).

Studien frångår de kvantitativa ansatserna som mer fokuserar på att beräkna ett mätbart värde, ofta genom statistiska mätmetoder (Backman, 2008). En sådan mätmetod hade möjligen skapat ett mer generaliserbart resultat. Detta är dock inte i enlighet med studiens syfte, då tolkning och förståelse inte kan mätas i numeriska variabler utan istället ”fångas” genom en kvalitativ datainsamlingsmetod. Att komma på ”djupet” och tolka respondenternas åsikter genom kvantitativa metoder är därför betydligt svårare. Man bör således utgå ifrån en forskningsansats som är relevant utifrån studiens syfte och frågeställning (Holme & Solvang, 1997).

### 2.2 Datainsamlingsmetod

Valet av datainsamlingsmetod har tagits i relation till studiens övergripande forskningsansats. Det är relevant att tillämpa en kvalitativ datainsamlingsmetod där fokus ligger på att tillämpa en mindre formell och standardiserad metod som verkar för att sätta sig in i respondenternas upplevelser och känslor på ett lämpligt sätt (May, 1997). Studien har därför valt att använda sig av *kvalitativa intervjuer* som datainsamlingsmetod, där detta har genererat en rik informationskvalitet som i sin tur har besvarat studiens övergripande frågeställning.

En fördel med att använda intervjuer som insamlingsmetod är enligt Holme och Solvang (1997) dess grad av flexibilitet och anpassningsbarhet. Man kan genom detta ge respondenterna själva ett stort utrymme att påverka intervjusituationen genom att intervjusituationen efterliknar ett vardagligt samtal. Studien har därför valt att använda sig av *semistrukturerade intervjuer*, där intervjuguiden (se bilaga) utformades på ett sätt som gav respondenterna själva möjligheter att påverka intervjusituationen. Eventuella underfrågor har exempelvis använts för att ge respondenterna en fördjupad möjlighet till uttömmande svar. Att ha allt för styrda och ”låsta” frågor kan i annat fall påverka intervjusituationen negativt menar Holme och Solvang (1997).

### 2.2.1 Urval

För att få fram ett ändamålsenligt resultat från studiens intervjuer är det viktigt att utgå ifrån ett eller flera kriterier vid val av respondenter, vilket har stor påverkan på utfallet av en kvalitativ studie. Man bör därför sträva efter att involvera sådana respondenter som kan generera en rik och uttömmande informationskvalitet (Holme & Solvang, 1997). Det huvudsakliga kriteriet vid valet av respondenter har varit kunskap om rekryteringssystemet MyNetwork. Eftersom studien är av en begränsad skala har enbart HR-specialister kontaktats, då dessa har det övergripande ansvaret för rekryteringsfrågor på HR-enheten.

Det är således viktigt att respondenterna har daglig tillgång till MyNetwork, och HR-specialisterna använder systemet som sin främsta informationsresurs i sitt vardagliga arbete, vilket gör de ytterst lämpade att utgöra studiens respondenter. Genom att enbart förhålla sig till enhetens HR-specialister har vi kunnat generera synliga användareffekter för den yrkesgrupp som mest frekvent använder enhetens rekryteringssystem. Övriga användare som kan tänkas använda MyNetwork är därför inte i fokus för studien.

Respondenterna är relativt få till antalet. Detta beror på att enhetens HR-specialister endast är fyra personer till antalet. Samtliga av dessa fyra personer har dock intervjuats, vilket öppnat upp för intressanta tolkningar och bättre helhetsförståelse. Valet av respondenter har i slutändan uppfattats som relevant utifrån den informationskvalitet som genererats.

### 2.2.2 Genomförande och analys

Samtliga intervjuer har genomförts på plats hos respondenterna. Genom detta kan man som forskare garantera att respondenterna är väl bekanta med intervjuplatsen, vilket i annat fall kan påverka respondenten negativt (Holme & Solvang, 1997). Intervjuerna har följt de frågeställningar som har tagits fram för studiens empiri, där dess semistrukturerade upplägg uppfattades ge en flexibel intervjusituation för respondenterna vilket gav upphov till ett mindre formellt samtal.

När intervjuerna väl är genomförda är det av betydande vikt att genomföra en transkribering av materialet (Holme & Solvang, 1997). Detta har följaktligen skett, där en total transkribering har genomförts. Genom en sådan transkribering kan man urskilja särskilda teman som bedöms som relevanta till studiens frågeställning. Dessa har presenterats under diskussionskapitlet, där en *helhetsanalys* tillämpats för att tolka respondenternas subjektiva åsikter som sedermera presenterats under relevanta rubriker.

### 2.2.3 Etiska aspekter

Varje vetenskaplig studie behöver värna om olika etiska åtaganden (Holme & Solvang, 1997). Det kan exempelvis handla om rätten till anonymitet för respondenterna eller korrekt transkribering av intervjumaterialet. Samtliga av studiens respondenter har presenterats anonymt i studiens empiri. Särskilt viktigt är detta då fallorganisationen är en

offentlig organisation där det även kan finnas situationer där sekretess måste beaktas. Respondenterna har även samtyckt till att bli inspelade under intervjumaterialet, där det inspelade materialet sedermera har förvarats anonymt hos forskarna.

### ***2.3 Val av litteratur***

Vald litteratur har i huvudsak åberopats från vetenskapliga artiklar och för studien relevanta böcker. Flertalet av dessa källor har varit i direkt anknytning till kursens rekommendationer. Övrig litteratur har hämtats från olika databaser (såsom Emerald, ACM och ScienceDirect) vilka har varit åtkomliga genom skolans bibliotek. Syftet med vald litteratur har varit att ge en bred förståelse för det problemområde som diskuterats. Det har därför varit angeläget att rikta in sig på litteratur som i första hand diskuterar användandet av kvalitativa aspekter vid en IT-investering (såsom Sandblad, 2005; Daniel & Ward, 2006; Cronk & Fitzgerald, 1999; Frisk, 2007). Överlag har andelen litteratur upplevts som relevant för att ge en bred beskrivning av studiens problemområde.

## 3 Teori

I kapitlet ges en beskrivning av relevanta teoretiska aspekter som ligger till grund för studiens problemområde. Denna beskrivning spelar en betydande roll för studien då den ger en teoretisk referensram som dessutom är av betydelse vid diskussionskapitlet, där studiens empiri och relaterad teori diskuteras.

### 3.1 Kvalitativa aspekter vid en IT-investering

Allt för många organisationer misslyckas med arbetet med att värdera en IT-investering (Daniel & Ward, 2006). En bakomliggande orsak till detta kan vara organisationernas allt för ekonomiskt inriktade synsätt, där effekterna mäts i ekonomiska termer snarare än via kvalitativa aspekter. Organisationerna är i många fall tydligt intresserade av vilka kortsiktiga ekonomiska effekter en större IT-investering genererar, såsom ekonomisk lönsamhet, vilket gör att man många gånger glömmer bort de kvalitativa effekter som en IT-investering likväl genererar (Frisk & Ljungberg, 2009).

Det ligger därför ett stort värde i att även lyfta fram de kvalitativa aspekterna vid ett förändringsarbete av sådan dignitet, då en IT-investering bör beskrivas som en *socioteknisk* process snarare än en enhetlig teknisk process med kvantitativa effektmål (Remenyi et al., 2007). Olika sociala och kvalitativa aspekter spelar där en betydande roll för organisationen vid införandet av en IT-resurs, där värdet av en effektiv IT-investering bör uttryckas som en samverkan mellan både de ekonomiska och de sociala effekterna (Berghout & Renkema, 1997).

För att åstadkomma denna samverkan mellan kvantitativa och kvalitativa aspekter föreslår vissa forskare (Remenyi et al., 2007; Peppard, 2007) ett tydligt fokus på organisationens olika intressenter (eng. *stakeholders*) vid ett tidigt skede. Det kan exempelvis handla om att fokusera på de kvalitativa användareffekterna inom den operativa nivån i organisationen. Cronk och Fitzgerald (1999) identifierar dessutom användarna som en bärande intressent vid arbetet att utvärdera en IT-investering. Att enbart förhålla sig till ett kvantitativt perspektiv vid en IT-investering ger därför en allt för ensidig bild av hur en IT-investering påverkar organisationen i stort menar Daniel och Ward (2006).

Lundberg (2009) menar att kvalitativ nytta bör presenteras enbart som kvalitativ nytta och inte värderas i ekonomiska termer. Om man kan uppfatta olika kvalitativa aspekter (såsom användartrivseln på den operativa nivån) är förhoppningen att denna kan representera någonting mer unikt i organisationen än att enbart förhålla sig till ekonomiska aspekter. Genom detta är syftet att få en mer holistisk bild av en IT-investering, där användandet av mer tolkande och kvalitativa metoder kan vara en effektiv väg att gå (Frisk, 2007). De kvalitativa effekterna är därför minst lika viktiga att förhålla sig till som de ekonomiska.

### 3.1.1 Kvalitativa nyttoeffekter

De kvalitativa nyttoeffekterna (eng. *intangible benefits*) kan betraktas som de ”mjuka” och svår fångade nyttoeffekter en organisation kan utvinna från en IT-investering (Berghout et al., 2000). Sådana nyttoeffekter avser de förmåner som inte går att mäta med hjälp av kvantitativa ansatser, exempelvis genom att tilldela det ett ekonomiskt värde. Dessa förmåner kartläggs istället med hjälp av kvalitativa ansatser i och med att de kvalitativa nyttoeffekterna har den egenskapen att de enbart kan uppfattas subjektivt av de aktörerna som upplever nyttoeffekterna i fråga (Daniel & Ward, 2006).

Denna kategori av nyttoeffekter medför en svårighet vad gäller prioritering vid ett investeringsprojekts inledande fas. I denna fas pågår det ett val mellan ett antal olika potentiella IT-investeringar. Denna prioritering sker oftast med ekonomiska faktorer som underlag för beslutet om vilket system som skall väljas. Det är därför vanligt företrädande att metoder som lägger fokus på ekonomiska potentiella nyttoeffekter används då de förenklar beslutsprocessen om vilka investeringsalternativ som genomförs av organisationen (Daniel & Ward, 2006).

Enligt föregående tanke kan det konstateras att det är svårt att avgöra hur mycket en kvalitativ nyttoeffekt är värd, då det verkar vara omöjligt att uttrycka det rent finansiellt. Remenyi et al. (2007) lyfter dock fram värdet av dessa nyttoeffekter som vitala för en organisation och dess användning av IT. Detta ger upphov till frågan om vilka tillvägagångssätt som finns för att ta dessa kvalitativa nyttoeffekter i beaktning vid värdering av en IT-investering?

En tolkande ansats för värdering av IT-investeringar kan enligt Frisk (2007) bidra till en utvärdering som i större utsträckning tar hänsyn till ovanstående kvalitativa nyttoeffekter. Det innebär dock inte att metoderna även tar utgångspunkt kring de ekonomiska nyttorna. Genom att använda en sådan ansats som tar hänsyn till både de sociala aspekterna av IT-investeringar, likväl som för de ekonomiska aspekterna, skapas möjligheter att utvinna information om hur olika intressenter präglar utvärderingen och hur dessa i sin tur upplever kvalitativa nyttoeffekter av IT-investeringen (Stockdale & Standing, 2006).

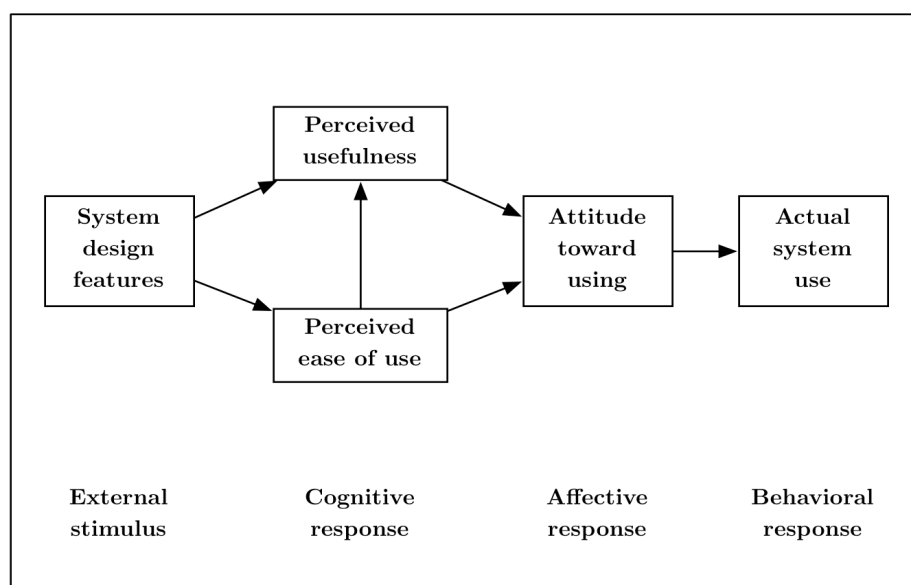
### 3.1.2 Användaracceptansen av IT-system

Cronk och Fitzgerald (1999) belyser olika typer av dimensioner gällande, vad de kallar för ”*IS business value*”. I syfte att få insikt i detta fenomen behövs ett holistiskt perspektiv, för att analysera fenomenet i fråga. De tar även fasta på hur informationssystem adderar värde till organisationen - och även utvecklandet av lämpliga åtgärder (ibid., 1999). Det är viktigt att identifiera de tidigare nämnda dimensionerna, då de tar fasta på den komplexitet det per automatik innebär att utvärdera en IT-investering. Att identifiera dessa dimensioner ger därför en mer holistisk utvärdering, vilket är viktigt då tidigare värderingsansatser är begränsade i sitt närmande, där man exempelvis företräder ett ekonomiskt synsätt.

Relationen mellan dessa dimensioner är av största vikt för att en hög grad av validitet skall uppnås, vilket är ett mål som Cronk och Fitzgerald (1999) har med dess tillvägagångssätt. På grund av komplexiteten hos ”IS business value” är det vitalt att metodologin i fråga har förmågan att ta fasta på alla nödvändiga aspekter av begreppet ”värde”. Viktigt att belysa är att kontexten har till syfte att medla mellan de olika dimensionerna, då den inte utgör en egen dimension. Dimensionerna i fråga är:

- *System dependent dimension*
- *User dependent dimension*
- *Business dependent dimension*

*System dependent dimension* avser det värde som tillförs till organisationen av systemets egenskaper, vilket huvudsakligen mäts utifrån hur systemet presterar. Ett exempel på ett relevant mätvärde i denna dimension kan vara ett systems svarstid (Cronk & Fitzgerald, 1999). *User dependent dimension* är den dimension som syftar på det värde som genereras av användarnas egenskaper. Systemet är beroende av användares sociala kompetens och inställning, vilka tillsammans avgör hur effektivt systemet används i organisationen. Den sista dimensionen; *Business dependent dimension* tar fasta på det värde som kan utvinnas av systemet genom att systemet är i linje med verksamhetens mål. Med andra ord är det värdet som uppstår beroende på om organisationen uppnår en hög *alignment* i sin affärsverksamhet.



**Figur 3.1:** Technology acceptance model (Davis, 1993, sid. 476)

Forskning pekar dessutom på att bristen av acceptans från användare har en stor inverkan på ett systems eller projekts framgång (Davis, 1993). Användaracceptans (eng. *user acceptance*) är den huvudsakliga faktorn vid hur ett system uppfattas, vilken inverkan den har på organisationen i fråga, samt hur väl själva tekniken anammas av användarna. Detta tas fasta på med hjälp av TAM-modellen (se figur 3.1), som har till syfte att adressera

varför användare accepterar eller förkastar informationsteknologi – och även hur användaracceptans influeras av den första dimensionen Cronk och Fitzgerald (1999) behandlar; nämligen *System dependent dimension*.

Det som påverkar användaracceptansen i stort är ett systems kännetecken (eng. *systems characteristics*) menar Davis (1993). Det som kan utläsas i TAM-modellen är att det *de facto* krävs ett holistiskt perspektiv för att belysa, inte enbart användardimensionen, utan även de andra dimensionerna, p.g.a. att de verkar i symbios med varandra och på så vis skördar fram den världsbild de verkar inom (Cronk & Fitzgerald, 1999; Davis, 1993).

### **3.2 *Oväntade effekter vid IT-investeringar***

När det gäller oväntade effekter i samband med IT-investeringar och värdering av dessa är det lätt att man börjar belysa aspekten av systemutveckling (d.v.s. införandet av nya IT-system och dess påverkan på arbetsuppgifter, organisationen etc.) Det man dock bör vara medveten om och ta i beaktning är att införande av nya IT-system påverkar hela organisationen, dvs. användare, arbetsuppgifter, processer, ledarskap osv. Därför är det av största vikt att man börjar tala i termer av ”verksamhetsutveckling” och inte ”systemutveckling” (Sandblad, 2005)

Förändringen som genomdrivs kommer i slutändan att påverka organisationen och därför bör man tala om en verksamhetsutveckling; mycket p.g.a. att man genom detta kommer lättare åt att belysa de processer, arbeten, nyttor osv. som uppstår av en omedveten planering. Sandblad (2005) menar på att resultatet av denna problematik, så gott som alltid, får ett negativt utslag. Argumentet för detta lyder att man inom verksamheten förmås till att bedriva oöverlagda förändringar – och att man på så vis inte har möjlighet att planlägga förändringarna, i syfte att de skall ge de utslag och resultat man aspirerar att nå. Som ett resultat av detta uppkommer det arbete omsider med tiden, vilket är av negativ karaktär – och dessa konsekvenser kan fortgå en tid innan de uppdagas, vilket i sin tur leder till att man får svårigheter med att realisera förväntade förändringar.

Införande av t.ex. webbaserade IT-system handlar därför inte enbart om införandet av dessa, då det istället gäller att anamma ett holistiskt perspektiv och inse att det handlar om att införa ett helt nytt arbetssätt inom organisationen (Sandblad, 2005). Man måste anamma ett perspektiv som tar fasta på ett förändringsarbete som belyser den holistiska världsbild man verkar inom vid införande av olika typer av IT-stöd, i syfte att oväntade effekter mer effektivt kan uppdagas och på så vis bemötas.

Ottersen och Balic (2004) lyfter upp det som beskrivs ovan som *bieffekter*, vilket avser de effekter som IT-satsningar medför, som organisationen inte räknat med initialt. Sådana effekter kan ha både positiva och negativa effekter på en organisations framtidsutsikter. Dessa effekter har dock egenskapen att de är svåra att förutsäga och hanteringen av problematiken hos bieffekterna härleds till att det finns en vana vid att stirra sig blind på

*symptomen* i dessa fall, och lösningen blir alltid att införa ett nytt system, vilket liknas vid metaforen att ändra på en medicinering (ibid., 2004).

Ett exempel som lyfts fram av författarna (Ottersen & Balic, 2004) är ett ordersystem som uppfattas vara ineffektiv, men som inte behöver bero på ett icke-kvalitativt system, utan i många fall bero på att produkterna som säljs är dåligt beskrivna, vilket skapar ineffektivitet hos orderavdelningen. Problemen med bieffekter vid IT-satsningar skulle kunna minskas ifall tydligare artikuleringar om vilka effekter som önskas uppnås vid ett IT-projekt fanns, innan allt för stort fokus riktas mot ”medicin och dos”.

Till bakgrund för det holistiska perspektivet vid investeringar av olika IT-system utgör även en *användarcentrerad utveckling* en vital aspekt. Teorin handlar om att användarens behov är i centrum genom hela utvecklingsarbetet (Gulliksen & Göransson, 2002). Anledningen till anammandet av en användarcentrerad utveckling är pga. att IT-stöden skall bli så effektiva som möjligt, och därigenom återspegla den effektivitet verksamheten skall visa på att den har. På så sätt är gemene användares kunskaper, behov och krav viktiga att ha i åtanke vid en IT-investering (ibid., 2002).

Sådana aspekter verkar inom ramen av utveckling inom och av organisationen som helhet. Ta införande av nya IT-stöd som ett exempel. Betydelsen av hur man använder det nya IT-stödet utgör där en avgörande roll för dess påverkan på verksamheten ifråga menar Sandblad (2005). IT-investeringars positiva effekt uppkommer när en förändring sker av bland annat arbetsorganisationen, medarbetares arbetsuppgifter, samt utveckling av användarnas kompetenser; där vikten av förändring belyses. Dock bör det finnas en grund att stå på och utgå ifrån. Med detta menas att man bör vara medveten om de mål, vilka man har för en förändring av verksamheten; d.v.s. långsiktigheten. När man väl är medveten om de mål man har och vill uppnå vid respektive IT-investering kan man ta beslut om de krav som behöver finnas för varje IT-stöd (ibid., 2005).



## 4 Empiriskt resultat

Nedan följer en beskrivning av studiens empiriska resultat baserade på studiens genomförda intervjuer. En kort beskrivning av studiens fallorganisation liksom respondenter presenteras även.

### 4.1 Fallbeskrivning

Vald fallorganisation utgörs av *HR-enheten* inom NU-sjukvården på Uddevalla sjukhus och NÄL i Trollhättan. NU-sjukvården är en av fyra sjukvårdsgrupper som ingår i Västra Götalandsregionen (VGR), vilket man är direkt underordnade sig gällande bland annat styrningsprinciper och organisering. NU-sjukvården har samma uppgifter som ett landsting, och ansvarar för fem sjukhus och en lång rad av vårdcentraler utöver det. Uppskattningsvis 5000 personer arbetar dagligen inom NU-sjukvården, vars räckvidd behandlar över 270 000 medborgare i norra Bohuslän (Fyrbodalen).

HR-enhetens fullständiga namn är *HR-rekrytering- och bemanning*. Enhetens huvudsakliga syfte är att stödja NU-sjukvården främst med rekrytering, annonsering, administration, men även vid marknadsföringsfrågor. Inom HR-enheten arbetar ett tiotal personer, där fyra anställda har titeln ”HR-specialist”.

Inom enheten och övriga förvaltningar inom NU-sjukvården används ett rekryteringssystem vid namn MyNetwork. Systemet infördes 2010 efter en offentlig upphandling. Av kostnadsskäl valde man inom VGR att investera i den nyetablerade produkten MyNetwork. Systemet är helt webbaserat och frångår en rad tidigare manuella rutiner på HR-enheten. HR-specialisterna har övergripande tillgång till systemets samtliga moduler, där deras uppgift med systemet bland annat går ut på att skapa och samordna rekryteringsannonser som kommer från sjukhusets respektive avdelningar.

#### 4.1.1 Respondenter

**Respondent 1 (R1)** arbetar som HR-specialist inom NU-sjukvården, och har gjort detta i över 10 år. R1 har tidigare arbetat som chef för rekryteringsenheten inom VG-regionen, och var därför med vid upphandlingen av MyNetwork. Tack vare detta besitter respondenten en bred verksamhetskunskap, där R1 även sitter med i en utvärderingsgrupp som kontinuerligt diskuterar hur arbetet med MyNetwork sköts inom de olika avdelningarna på NU-sjukvården.

**Respondent 2 (R2)** har sedan sent 70-tal arbetat som HR-specialist på Uddevalla sjukhus, och har därför mycket lång erfarenhet av att jobba med administrativa frågor. Respondentens huvudsakligen arbetsuppgifter går ut på att arbeta med rekryteringsfrågor,

där man inom hela HR-enheten har nära kontakt med cheferna ute på klinikerna, i de fall där det uppstår ett rekryteringsbehov. Andra arbetsuppgifter går ut på att samordna praktik- och semestervikariat, främst för olika gymnasieutbildningar. R2 har även hand om utbildningar och informationsmöten gällande MyNetwork.

**Respondent 3 (R3)** arbetar som HR-specialist på NÄL, och har arbetat inom HR-enheten i nästan 40 år. Respondenten jobbar med rekryteringsfrågor, främst gällande utlandsrekrytering och AT-rekrytering. R3 jobbar även tillsammans med andra HR-specialister med annonsering och marknadsföring av NU-sjukvården, samt deltar på olika informations- och utbildningstillfällen.

**Respondent 4 (R4)** har i nästan 30 år arbetat som HR-specialist inom NU-sjukvården. R4 arbetar inom rekryteringsområdet med bland annat utlandsrekrytering, AT-rekrytering, semester- och feriepraktik samt olika marknadsföringsfrågor. R4 har dessutom kontakt med skolor och deras samordnare, samt externa telefonkontakter med arbetsökande, myndigheter osv.

## 4.2 Kvalitativa användareffekter av MyNetwork

Vid införandet av MyNetwork fanns övergripande kvantitativa effektmål uppsatta. Det fanns exempelvis uppsatta mål gällandes besparingar i monetära termer liksom en förväntad tidsvinst till följd av en ökad digitalisering. Detta till trots har en rad kvalitativa användareffekter synliggjorts i studiens empiri, vilket nedan kommer att belysas utifrån synliggjorda positiva och negativa användareffekter.

### 4.2.1 Positiva användareffekter

Den bakomliggande tanken med införandet av MyNetwork var enligt R2 att skapa ett enhetligt rekryteringssystem som användes av samtliga förvaltningar inom VGR, där målet var att skapa ett mer tidsbesparande arbetssätt och därtill effektivisera rekryteringsprocessen. De kvalitativa effektmålen har därför kommit i skymundan menar R1, trots att det fanns en förhoppning bland HR-enheten att ett webbaserat rekryteringssystem skulle möjliggöra mer effektiva rekryteringsprocesser.

Genom detta skulle man inom HR-enheten reducera andelen manuella arbetsrutiner och gynnas av ett mer digitaliserat rekryteringssystem. R1 och R3 var tätt involverade i upphandlingen av MyNetwork, och ansåg tidigt att införandet av ett webbaserat rekryteringssystem kunde beskrivas som ett *tidseffektiviseringssystem*.

Studiens respondenter är rörande överens om att införandet av MyNetwork har gett en rad positiva användareffekter för HR-specialisterna. Andelen manuella rutiner har exempelvis minskat kraftigt, vilket samtliga av studiens respondenter framhäver. Innan MyNetwork infördes bedrevs all form av rekrytering via pappershantering, vilket var en tidskrävande

process. Varje ansökning skickades med andra ord in via papper, vilket gjorde att samtliga av dessa behövde få ett manuellt skrivet svarsbrev.

*R3: "När det var många sökandes tog det väldigt stor del av vår arbetstid att skriva manuella brev. De flesta arbetsuppgifter blir därför mer digitaliserade med MyNetwork. Det är positivt."*

Samtliga respondenter beskriver hur tidsaspekten var en stor drivkraft bakom beslutet att införa ett webbaserat rekryteringssystem. Detta har enligt R3 resulterat i en viss tidsvinst, då andelen manuella rutiner kraftigt har minskat då en rad väsentliga funktioner stöds av MyNetwork. Genom att samtliga ansökningar nu lagras digitalt i systemet skapas en bättre överblick över samtliga pågående ärenden. Det går därför att göra ett mer ändamålsenligt urval menar R2, då man genom en knapptryckning kan göra en enkel sammanställning utifrån ett antal viktiga parametrar, såsom arbetssökandes utbildning och arbetslivserfarenhet.

Denna förbättrade urvalsprocess har även ökat säkerheten gentemot de arbetssökande menar R1. Anledningen till detta är då man minimerar risken att pappersansökningar försvinner, då allt numera lagras i systemet. Samtliga ansökningar och aktiva rekryteringsärenden arkiveras därmed digitalt, vilket R4 menar är ytterligare en stor vinst då man ständigt kan följa upp specifika rekryteringsärenden. Urvalsprocessen blir dessutom mer rättvis av att rekryteringen sköts över webben menar R1. Tidigare manuella hanteringar av ansökningarna kunde resultera i en mer "godtycklig" behandling, då man tidigare bedömde varje ansökan mer personligt om personen uppfyllde kravet eller inte. Nu kan man jobba på ett mer överskådligt sätt som HR-specialist berättar R4.

*R1: "Vi har bättre kontroll på hur många aktiva ärenden vi har nu, då vi har det lagrat i systemet. Då kan vi bättre sortera efter kvalifikationer, när man tidigare satt med pappershögar på golvet."*

Någonting som har förändrats i och med införandet av MyNetwork är samverkan med cheferna ute på klinikerna. Cheferna har tillgång till MyNetwork i de fall där man efterfrågar en rekrytering, då dessa kontaktar HR-specialisterna som i sin tur publicerar en jobbansökan i systemet. Samtliga respondenter är rörande överens om att denna samverkan har effektiviserats genom införandet av MyNetwork, då både cheferna och HR-specialisterna har åtkomst till de specifika rekryteringsärendena. Detta gör enligt R4 att båda parterna kan skriva och lägga upp relevant information i systemet, vilket är en klar förbättring.

Detta förbättrade samarbete möjliggörs i stor utsträckning genom de kontinuerliga utbildningar av MyNetwork som HR-specialisterna sköter, vilket R1 menar skapar en god förståelse för systemets funktioner och skapar mer effektiva rekryteringsärenden i stort. Det är även fördelaktigt att MyNetwork blivit en gemensam plattform för hela NU-sjukvården menar R2, där dess fortsatta spridning gör att HR-enheten effektivt kan samverka med chefer inom varje avdelning. Man behöver därför inte "växla" mellan olika

IT-system för att sköta samma rekryteringsärenden berättar R2, vilket är en mycket positiv effekt för HR-specialisterna.

*R2: ”Nu kan de därför följa ärendet hela tiden i MyNetwork och se hur många ansökningar som har kommit in. Allt sådant här sköts i systemet och inte över papper, vilket har blivit mycket bättre för oss.”*

Samtliga respondenter är överens om att införandet av MyNetwork har varit värd den stora arbetsbördan i slutändan, då man menar att systemet har gett en rad positiva användareffekter. Flertalet av dessa positiva effekter tror R1 har att göra med att HR-enheten och varje HR-specialist har varit högst delaktig vid uppbyggnaden och införandet av MyNetwork. Detta har gjort att leverantörerna ständigt har beaktat de krav som enheten haft på systemet.

R1 menar även att de monetära målen har införlivats från ledningens håll, och att införandet av MyNetwork har gett upphov till merparten positiva användareffekter för HR-enheten och mer specifikt HR-specialisterna. Man menar att bättre rekryteringsprocesser och överlag nöjdare användare är en klar användareffekt av införandet av MyNetwork. Trivseln har därför blivit bättre berättar R3, då man känner sig mer tillfreds av att sköta sina arbetsrutiner digitalt.

*R4: ”Jag tycker att införandet av MyNetwork har gett positiva effekter i det stora hela. Det har helt klart förbättrat vårt arbete och gjort arbetet roligare!”*

#### **4.2.2 Negativa användareffekter**

Även om det övergripande målet med MyNetwork var att skapa ett mer tidseffektivt arbetssätt har detta i sig gett upphov till en rad negativa användareffekter menar R1. Mer arbete har tillkommit som en negativ effekt av MyNetwork, vilket R4 tror har att göra med att man inom HR-enheten förlorat en tjänst då denne gick i pension under året. Både R1 och R2 berättar hur man från HR-enhetens håll var orolig över att införandet av MyNetwork skulle leda till en viss form av ”rationalisering”. Detta har inte varit fallet menar man, även om man från ledningens håll inte valt att ersätta den tjänst som ”gick förlorad” i och med dennes pension. Mer arbete har därmed tillkommit.

*R1: ”Vi har blivit nerdragen den tjänsten, och det kan jag se nu att det inte var helt rätt. Även om vi har vunnit tid så måste den tiden läggas på andra bitar som man inte såg från början. Nu gör vi därför mer.”*

R3 menar att digitaliseringens många positiva effekter har resulterat i att man som HR-specialist har fått lägga denna tid på andra uppgifter, exempelvis utbildning av chefer i systemet. När en tjänst blir aktuell att tillsätta behöver respektive chef ha tillgång till MyNetwork. Det ligger därför i HR-specialisternas uppgift att utbilda respektive chef som har behörighet till systemet, vilket R2 menar är viktigt då det är stor omsättning på de olika cheferna inom NU-sjukvården. Även om denna utbildning är väsentlig för användarna av MyNetwork menar R3 att tiden som läggs för att utbilda varje användare i

systemet behöver tas från andra uppgifter, såsom olika rekryteringsärenden. R2 och R3 vill därför att IT-enheten tar ett större ansvar för de utbildningar som ges för MyNetwork.

*R3: "Det blir mycket tid som läggs på utbildningsmöten angående MyNetwork, vilket vi inte väntat oss. Detta gör att man får "stjåla" tid från en annan uppgift."*

*R2: "Jag tycker dock att vi har tillräckligt med erfarenhet och kunskap för att sköta sådana möten, men IT-avdelningen hade gärna fått vara mer delaktiga tycker jag."*

Som HR-specialist har man varit delaktig i arbetet med att "bygga upp" MyNetwork från grunden berättar R4. Man har varit involverad i uppbyggnaden och införandeprocessen av systemet i hög utsträckning, där man bland annat har kommit med önskemål och krav och förmedlat dessa till leverantören. MyNetwork var därför inget etablerat system vid tiden för upphandling, vilket R2 tror är en av orsakerna till att systemet var så pass prisvärt vid upphandlingen. Det har därför fått "skräddarsytt" efter NU-sjukvårdens specifika behov i mångt och mycket. R4 beskriver dock hur vissa saker fortfarande saknas i nuvarande version, exempelvis statistik för arbetsökande. Detta beskriver man som en negativ effekt av nuvarande version av MyNetwork, där förhoppningen är att detta kommer att lanseras i framtida versioner.

*R3: "Det saknas en hel del viktiga funktioner ännu. Det kan påverka rekryteringsärendet negativt."*

Man har inom HR-enheten fått lägga ner en betydande arbetsinsats för att se till att samtliga användare hanterar systemet på rätt sätt berättar R1. Man har därför kontinuerliga möten för att diskutera hur systemet används, och vilka tänkbara kravställningar man har på framtida lanseringar av MyNetwork.

*R1: "Det såg nog inte jag framför mig i alla fall, hur mycket tid som har fått lagts på systemet. Vi träffas fortfarande i den gruppen för att beskriva hur vi jobbar och vad som kan förbättras."*

Även om samtliga respondenter ser klara vinster i att bygga upp MyNetwork från grunden behöver man dock från ledningens sida diskutera hur mycket tid och pengar detta kostar i slutändan. Som R1 framhäver är man inom organisationen inte alltid bra på att se helheten vid en sådan större investering, då man bara ser på kostnaden vid inköpet. Man borde därför diskutera hur mycket det egentligen har kostat efter att samtliga involverande parter har varit med och lagt sin tid till att bygga upp systemet.

*R1: "Vi kan vara lite dåliga på att värdera hur mycket det verkligen kostar i slutändan när vi räknar in hur mycket tid vi egentligen har fått ägna åt att bygga upp det."*

*R4: "Jag tycker att systemet överlag har resulterat i positiva effekter, även om jag tycker att tidsvinsten inte har blivit av."*

## 5 Analys och diskussion

I kapitlet diskuteras studiens empiriska resultat utifrån den bakomliggande teorin.

### 5.1 Positiva användareffekter – konsekvenser?

Vikten av att beakta kvalitativa aspekter vid en IT-investering beskrivs av en rad forskare (Frisk, 2007; Daniel & Ward, 2006; Cronk & Fitzgerald, 1999) som en nyckelfaktor. Trots detta är man inom den offentliga sektorn i huvudsak intresserade av att uppfylla kvantitativa effektmål, där man mäter den slutliga nyttan av en IT-investering genom ekonomiska mått (Frisk & Ljungberg, 2009).

Detta beteende går tydligt att känna igen i studiens fall då det vid införandet av MyNetwork fanns övergripande kvantitativa effektmål uppsatta, såsom för tidseffektivisering och besparingar i monetära termer. Det fanns dock inga uttalade kvalitativa mål på samma sätt, då empirin visar att sådana aspekter har kommit i ”skymundan”. Trots detta fanns en förhoppning bland studiens respondenter att införandet av ett webbaserat rekryteringssystem skulle generera en rad positiva användareffekter, särskilt gällande bättre urvalsarbete och i sin tur mer ändamålsenliga rekryteringsärenden. Minskandet av manuella arbetsrutiner är dessutom en aspekt som flertalet av studiens respondenter framhåller som en bakomliggande orsak till införandet av MyNetwork.

I studiens empiri kan man tydligt uppfatta en rad sådana användareffekter som uppstått till följd av införandet av MyNetwork. Man är överens om att majoriteten av dessa effekter är positiva, vilket gör att studiens respondenter överlag är positiva till den förändring som genomfördes när MyNetwork infördes inom NU-sjukvården. Ett sådant storskaligt förändringsprojekt har därmed gett enheten och dess användare en helt ny dimension att arbeta efter, där digitaliseringens effekt beskrivits som en fundamental nyttoeffekt av studiens respondenter. Detta har i sig ”triggat” en lång rad av positiva användareffekter på enheten, såsom mer effektivt samarbete med klinikernas chefer i rekryteringsprocessen.

Detta är i linje med vad bland annat Sandblad (2005) beskriver, nämligen att införandet av ett IT-system många gånger möjliggör för en rad sociala nyttoeffekter att uppstå. Detta är särskilt tydligt i organisationer som står inför en större förändring, där tidigare manuella arbetsrutiner i många fall blir mer och mer digitaliserade till följd av en IT-investering. Detta påverkar i sig organisationens användare och dess arbetsmiljö, någonting som måste beaktas vid en IT-investering av större dignitet (ibid., 2005).

Andelen manuella rutiner har kraftigt minskat på senare år vilket beskrivits som en positiv användareffekt av införandet av MyNetwork och en effekt som gynnar HR-specialisterna stort. Detta har resulterat i ett mer ändamålsenligt arbetssätt vilket studiens respondenter menar bland annat har gett mer effektiva rekryteringsprocesser, bättre beslutsunderlag och

överlag nöjdare användare. Dessa aspekter är i linje med sådana *kvalitativa nyttoeffekter* som Lundberg (2009) menar ofta uppstår vid införandet av IT-system i ett större förändringsarbete, vilket i studiens fall även har lett till ökad trivsel bland HR-specialisterna som en positiv användareffekt.

Det förefaller att en ökad användning av MyNetwork över hela VG-regionen har varit en positiv aspekt som gett upphov till en rad positiva användareffekter för respondenterna. Bättre samarbete, urvalsarbete, integration med etablerad bas av IT-system är exempel på effekter som gynnar användarna på HR-enheten i sitt vardagliga arbete. Således kan man tala om en IT-investering som har möjliggjort för framväxten av positiva användareffekter på den *operativa nivån* till följd av införandet av MyNetwork. Detta beskriver Daniel och Ward (2006) som en viktig aspekt liksom en grundläggande nytta att ta hänsyn till vid en IT-investering, där införandet av ett IT-system många gånger genererar synliga användareffekter för de operativt anställda, vilket är fallet på HR-enheten.

## **5.2 Negativa användareffekter – konsekvenser?**

Införandet av ett IT-system medför förändringar utöver det tekniska. Detta behandlas av Sandblad (2005), som belyser hur införandet av IT-resurser ger upphov till förändrad bemanning, ändringar i arbetsorganisationen, samt förändrat ansvar och nya befogenheter för organisationens anställda. Det är därför av största vikt att anamma ett holistiskt synsätt vid införandet av ett IT-system, då ett sådant förändringsprojekt alltid ger upphov till en rad oväntade effekter. Fallet i empirin ger uttryck för ovanstående fenomen i hur MyNetwork har medfört en rad oväntade användareffekter för respondenterna, vilket är i linje med sådana *bieffekter* som Ottersen och Balic (2004) beskriver, vilket kan ha både positivt och negativt utfall för organisationen.

En sådan bieffekt är i studiens fall tidsaspekten. Detta beskrivs av studiens respondenter som en negativ användareffekt, där konsekvensen av införandet av MyNetwork blir att HR-specialisterna får en betydligt högre arbetsbörda med en rad nya arbetsuppgifter som resultat. En sådan tillkommen tjänst är HR-specialisternas utbildning av chefer i systemet. Även om en sådan utbildning bedöms som nödvändig att genomföra finns det ett samlat missnöje bland respondenterna att denna tillkomna arbetsbörda får ”skäras bort” från andra viktiga arbetsuppgifter, såsom aktiva rekryteringsarbeten.

Den planerade tidsvinsten med införandet av MyNetwork har därför inte uppstått, vilket studiens respondenter beskrivit som en oväntad användareffekt likväl som en negativ sådan. Detta antyder att HR-enheten har misslyckats med det övergripande effektmålet att skapa en tidsvinst för dess användare. Dessutom finns det i studien indikationer som pekar på att valet att inte tillsätta den tjänst som tidigare gick i pension var ett felaktigt val, vilket i sig kan vara en faktor som ökat arbetsbördan för de befintliga HR-specialisterna.

Från ledningens sida har man inte varit tillräckligt noga med att värdera hur mycket tid man behövt lägga på att bygga MyNetwork från grunden. Detta framgår tydligt i empirin,

vilket har resulterat i en betydande arbetsinsats för HR-specialisterna att komma med kontinuerliga krav på vilka funktioner som skall finnas med i systemet. Även om denna användarmedverkan tycks ha gett upphov till en högre användaracceptans (se 5.3) och i sin tur fler positiva användareffekter finns det även aspekter som tyder på att en rad negativa användareffekter har triggats av denna arbetsinsats. En konsekvens av detta var att systemet levererades ofullständigt, vilket gjorde att viktiga funktioner saknades. Detta är en negativ användareffekt efter införandet av MyNetwork, vilket har resulterat i att MyNetwork i viss mån är ett ofullständigt system.

Sandblad (2005) belyser ovanstående problematik genom att lyfta fram hur det många gånger bland organisationer finns en tendens att fokus läggs på systemutvecklingen framför verksamhetsutvecklingen. Detta ger upphov till en frågeställning om hur mycket man i fallstudien har fokuserat på hur HR-enheten överlag och systemets användare kommer att förändras av införandet av MyNetwork? Konsekvensen av att ignorera utvecklingen på organisationsnivå blir alltid att organisationen hanterar förändringar som uppstår i samband med systeminförandet på ett ogenomtänkt och reaktionärt vis, där resultatet av detta alltid blir negativt, jämfört med om man hade planerat inför potentiella förändringar på organisationsnivå (ibid., 2005).

### **5.3 Användaracceptansen**

Att införandet av MyNetwork har gett övergripande positiva användareffekter råder det ingen tvekan om, utifrån studiens resultat. Det framgår även att respondenterna har en hög användaracceptans för användandet av MyNetwork. Frågan man dock behöver ställa sig är vad detta beror på? Varför är användaracceptansen så pass hög inom HR-enheten?

Att användaracceptansen av MyNetwork är så pass hög kan i studiens fall härledas till valet att involvera HR-specialisterna i ett tidigt skede vid uppbyggnaden av systemet, där man på så vis tog fasta på deras åsikter. Denna användarmedverkan har resulterat i fler ändamålsenliga krav utifrån HR-enhetens behov, där systemet i mångt och mycket har "skräddarsytt" utifrån enhetens behov. Detta är i linje med vad Davis (1993) illustrerar i sin modell TAM, där man kan konstatera att användarnas subjektiva attityd gentemot införandet av ett nytt IT-system i mångt och mycket relateras till deras inblandning genom hela uppbygganden och införandet av IT-systemet i fråga.

Davis (1993) lägger därför en stor vikt vid att systemets huvudsakliga användare är med när systemdesignen utformas och kravställandet sammanställs, mycket på grund av att det utgör en avgörande aspekt i hur de som användare senare kommer att uppfatta systemet ifråga. Detta har tydligt beaktats i berörd fallstudie, då man från HR-enhetens sida visar på att man från början utgick från vad som behövdes för att systemet ifråga skulle utgöra ett verksamhetsstödande verktyg för dess tilltänkta användare. Att MyNetwork ständigt utvecklas och förbättras utifrån enhetens behov har dessutom beskrivits som en faktor som skapat en hög användaracceptans bland respondenterna. Detta tycks vara en faktor som i sin tur möjliggjort för flertalet av de positiva användareffekter som studien identifierat.



Det utfall införandet av MyNetwork gav kan således härledas till en *användarcentrerad utveckling* inom organisationen. Detta tycks ha varit ett bra val, med tanke på hur MyNetwork uppfattats och de positiva användareffekter som har synliggjorts bland respondenterna. En användarcentrerad utveckling härleds till användarens behov (Gulliksen & Göransson, 2002; Sandblad, 2005), att man tar användarens perspektiv i beaktning i syfte att det skall generera så bra resultat som möjligt för såväl användarna, ledningen och organisationen som helhet, vilket man tydligt gör i studien.

Flertalet studier (Peppard, 2007; Remenyi et al., 2007; Frisk & Ljungberg, 2009) framhäver dessutom hur viktigt det är att involvera fler intressenter än sådana som traditionellt styr besluten gällande IT-investeringar. Samtliga intressenter som på ett eller annat sätt påverkas av en IT-investering bör därför vara med och påverka utfallet av en IT-investering. I studiens empiri kan man tydligt identifiera användarmedverkan vid uppbyggnaden och införandet av MyNetwork som en aktivitet som gett upphov till en hög användaracceptans i slutändan. Detta indikerar att de effekter MyNetwork har resulterat i för användarna är övervägande positiva och leder till en hög användaracceptans, mycket tack vare den grad av användarmedverkan som kontinuerligt funnits.

Detta är i linje med vad Cronk och Fitzgerald (1999) benämner för *User dependent dimension* (se 3.1.2), vilket belyser det värde en organisation genererar av att tillämpa användarnas kompetenser vid införandet av ett IT-system, vilket i studiens fall har resulterat i ett mer ändamålsenligt användande av MyNetwork. Man har därmed utnyttjat den sociala kompetens som fanns i organisationen vid uppbyggnaden och införandet av MyNetwork, vilket även Peppard (2007) menar är en faktor som spelar bärande roll vid utfallet av en IT-investering.

Att skapa värde genom en IT-investering kräver dessutom stöd och engagemang från ledningens sida (Peppard, 2007). Detta stöd från ledningens sida (i studiens fall VGR), tycks har funnits med tanke på att man tog sig tid att investera i ett webbaserat system vilket skulle passa alla inblandade intressenter på ett förväntansfullt vis – och generera de effekter som eftersträvades. Detta har således varit en faktor som givit upphov till den grad av användarnytta som införandet av MyNetwork har genererat inom HR-enheten.

## 6 Slutsats

I studien har en rad kvalitativa användareffekter uppfattats till följd av införandet av ett webbaserat rekryteringssystem i studerad fallorganisation. Merparten av dessa användareffekter har beskrivits som positiva användareffekter för respondenterna. Minskat manuellt arbete, effektivare urvalsprocesser, bättre samverkan mellan rekryterande chefer och kliniker samt ökad trivsel är exempel på kvalitativa användareffekter som upplevts ha gynnat studiens respondenter.

Studien illustrerar även att en rad av de användareffekter som synliggjorts har varit negativa till vad man väntade sig vid införandet av rekryteringssystemet. Ett exempel på detta är tidsaspekten, som initialt var en faktor som talade för övergången från ett manuellt arbetsätt till ett mer digitaliserat sådant. Tanken var att systemets huvudsakliga användare skulle vinna tid på att använda ett webbaserat rekryteringssystem.

Dock har studien påvisat att införandet av ett webbaserat rekryteringssystem har resulterat i en rad oväntade användareffekter där flertalet av dessa upplevdes vara negativa, såsom krav på utbildning av rekryterande chefer och därtill nya arbetsuppgifter för studiens respondenter. Mer arbete har därför tillkommit som en negativ användareffekt av införandet av studerat rekryteringssystem, vilket var tvärt emot enhetens övergripande effektmål. Ett rimligt antagande är därför att ledningen i studerad organisation har misslyckats i arbetet med att värdera vilka effekter ett införande av ett sådant IT-stöd har medfört i organisationen och för dess användare.

Detta till trots har majoriteten av synliggjorda användareffekter bedöms gett positivt utfall för studerad fallorganisation och studiens respondenter. Detta har i studien härletts till den höga grad av användarmedverkan vid uppbyggnaden och införandet av studerat rekryteringssystem, vilket har resulterat i att enheten har varit högst delaktiga i kravställandet, där man förmedlat övergripande krav till leverantören. Detta har beskrivits som en faktor som gett en hög grad av användaracceptans bland studiens respondenter, vilket i sig varit en faktor som gett upphov till en rad positiva användareffekter.

Studien indikerar därför på slutsatser som påvisar att en hög användarmedverkan vid uppbyggnaden och införandet av ett webbaserat rekryteringssystem är en faktor som genererar en hög användaracceptans bland systemets brukare. Denna användaracceptans möjliggör sedermera för fler positiva användareffekter att växa fram i organisationen vid användandet av systemet.

Studiens resultat ger upphov till fortsatta studier som bygger vidare på de slutsatser som presenterats och som befäster de indikationer som tyder på att en hög användarmedverkan vid uppbyggnaden och införandet av ett IT-system resulterar i en hög användaracceptans och därtill framväxten av flertalet positiva användareffekter. Resultatet bör därför bekräftas i en fördjupande studie som bygger vidare på de indikationer som fångats upp i

vår studie, där en tänkbar fördjupning exempelvis tar fasta på vilka andra faktorer som ger upphov till framväxten av positiva användareffekter? Det skulle slutligen vara intressant att göra en jämförelse mellan andra enheter och sjukhus och studera om andra användargrupper och förvaltningar upplever en hög användaracceptans som en faktor som ger upphov till positiva användareffekter.

## Referenser

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB.

Berghout, W. E., & Renkema, T.J.W. (1997). Methodologies for Information Systems Investments Evaluation at the Proposal Stage: A Cooperative Review. *Information and Software Technology* 39, sid. 1-13.

Berghout, W.W., Grant, K., Stansfield, M. (2000). "Problems and Issues Relating to IT Investment Appraisal: Experiences from Scottish and Benelux Studies". I Brown, D., & Remenyi, T. (Red.), *Seventh European Conference on Information Technology Evaluation*, sid. 145-151. Trinity College, Dublin, Ireland.

Cronk, M.C., & Fitzgerald, E.P. (1999). Understanding "IS Business Value": Derivation of Dimensions. *Logistics Information Management*. 12, 1/2, sid. 40-49.

Dahlberg, L-E., Lundgren, G., Stigberg, L. (2003). *Öka nyttan av IT inom vården: Att skapa och värdera nytta i verksamheten med hjälp av Peng-modellen*. Ekerlids förlag.

Daniel, E., & Ward J. (2006). *Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments*. John Wiley & Son.

Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International Journal of Man-Machine Studies* 38(3), sid. 475-487.

Frisk, E. (2007). Categorization and overview of IT evaluation perspectives - A literature review. *The European Conference on Information Management and Evaluation, ECIME 2007*, sid. 1-14.

Frisk, E., & Ljungberg, J. (2009). The (Missing?) Value of IT in Public Organizations - The Case of the Swedish Rescue Services. *17th European Conference on Information Systems, ECIS 2009*, sid. 1-13.

Gulliksen, J., & Göransson, B. (2002). *Användarcentrerad systemdesign: en process med fokus på användare och användbarhet*. Studentlitteratur AB.

Holme, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Studentlitteratur AB.

Lundberg, D. (2009). *IT och affärsnytta: konsten att lyckas med investeringar i IT*. Studentlitteratur AB.

May, T. (1997). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur AB.

Ottersen, I., & Balic, M. (2004). *Effektstyrning av IT: nyttan uppstår i användningen*. Liber AB.

Peppard, J. (2007). The Conundrum of IT Management. *European Journal of Information Systems*, vol. 16, sid. 336-345.

Remenyi, D., Bannister, F., Money, A. (2007). *The Effective Measurement and Management of ICT Costs & Benefits*. Tredje upplagan. CIMA Publishing

Ross, J.W., & Beath, C.M. (2002). Beyond the Business Case: New Approaches to IT Investment. *MIT Sloan Management Review*, Winter 2002, vol. 43, nr. 2, sid. 51-59.

Sandblad, B. (2005). *IT-stöd i arbetet - utveckling, införande och arbetsmiljö*. Statens kvalitets och kompetensråd. Synopsis, nr 8. Stockholm: Temotryck AB.

Stockdale, R., & Standing, C. (2006). An Interpretive Approach to Evaluating Information Systems: A Context, Process Framework. *European Journal of Operational Research* (173), sid. 1090-1102.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde upplagan. Studentlitteratur AB.

## **Bilagor**

### ***Bilaga – Studiens intervjuguide***

- Beskriv kortfattat din roll inom HR-enheten
- I vilken utsträckning använder du dig av rekryteringssystemet MyNetwork?
- Vilka var orsakerna till att MyNetwork infördes på HR-enheten? Vad var målet med detta?
- På vilket sätt har MyNetwork påverkat dig i din yrkesroll?
- Upplever du att ditt vardagliga arbete har förbättrats eller försämrats sedan MyNetwork infördes? På vilket sätt?
- Upplever du att MyNetwork har gett någon övergripande nytta för er som användare? Vad för nytta?
- Vilka positiva och negativa effekter kan synliggöras efter att MyNetwork har införts?