

EXAMENSARBETE

Personalrekrytering en fallstudie av fyra företag

Mattias Pellikkä, Kjell Magnusson

Ekonomprogrammet D-nivå

EXAMENSARBETE

D-NIVÅ

Personalrekrytering

- En fallstudie av fyra företag

**Mattias Pellikkä
Kjell Magnusson**

EKONOMPROGRAMMET

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Ekonomistyrning

FÖRORD

Vi vill tacka de personer som ställt upp på intervjuer och på detta sätt givit de empiriska materialet till denna uppsats. Ett tack skall även vår handledare Lars Lassinantti ha, för de tips och råd som han har gett oss under uppsatsskrivandets gång.

Kaffebryggaren som under hela tiden har servat oss med ovärderlig dryck förtjänar också att omnämnas. Utan detta tillskott hade de mörka vinterkvällarna känts oändligt mycket mörkare.

Luleå, januari 1999

Kjell Magnusson

Mattias Pellikkä

SAMMANFATTNING

Förändrade förutsättningar i dagens samhälle har lett till att personalstyrkan blir en allt viktigare konkurrensfördel. Detta i sin tur har lett till att allt större kraft läggs på att styra personalstyrkan. Vilket har fått uttryck i en växande flora av personalekonomiska teorier. En aspekt som berör styrningen av personalstyrkan, är rekryteringen av denna. Flera rapporter tyder på att rekrytering är en betydande kostnad. En kostnad som kan vara lätt att underskatta. För att se hur några företag resonerar kring själva rekryteringen och dess kostnader har fallstudier genomförts på fyra företag, Frontec Norr AB, Frontec Pajala AB, ICA Sparköp i Övertorneå och Rundagatuslingan AB. Empirin från dessa fallstudier har analyserats i ljuset av teorier som valts av författarna. I rapporten presenteras empiriska resultat som tyder på att företagen inte anser att rekryteringskostnaderna är av den vikt som författarna av teorierna hävdar.

ABSTRACT

The changes in today's society have made the staff an increasingly important advantage in competition. In turn, this has led to more power being placed on human resource management. The growing number of human resource accounting theories, is the visualization of this. One aspect involving the human resource management is the recruitment of human resources. Several reports indicate that recruitment is a major item of expenditure, expenses which are easy to underestimate. In order to see how some companies reason about recruitment itself and the expenses involved, case studies have been made on four different companies, Frontec Norr AB, Frontec Pajala AB, ICA Sparköp in Övertorneå and Rundagatuslingan AB. The results from these case studies have been analyzed in the light of theories chosen by the authors. In this report, empirical results are presented which do not validate the expenses of recruitment to be of the weight that the authors of the theories claim.

1 INLEDNING	5
1.1 PROBLEMDISKUSSION	5
1.2 SYFTE	7
1.2.1 Avgränsningar	7
1.3 Begreppsdefinitioner	7
2 METOD	9
2.1 METODSYNSÄTT OCH UNDERSÖKNINGSANSATS	9
2.2 DATAINSAMLINGSMETOD	10
2.3 METODPROBLEM	11
3 TEORI	13
3.1 REKRYTERING	13
3.2 REKRYTERINGSKOSTNADSKALKYL	14
3.3 PERSONALEKONOMISKA NYCKELTAL	18
3.3.1 Statistiska nyckeltal	19
3.3.2 Monetära nyckeltal	19
3.4 PERSONALEKONOMISKA KALKYLER OCH ETIK.....	20
3.5 SAMMANFATTNING.....	22
4 EMPIRI	23
4.1 FRONTEC NORR AB.....	23
4.1.1 Intervju med Lennart Lind.....	23
4.2 FRONTEC PAJALA AB	27
4.2.1 Intervju med Kennert Pelli	27
4.3 ICA SPARKÖP I ÖVERTORNEÅ	30
4.3.1 Intervju med Inge Lahti.....	30
4.4 RUNDAGATUSLINGAN AB.....	31
4.4.1 Intervju med Mats Calla.....	31
5 ANALYS.....	34
5.1 REKRYTERINGSPROCESSEN.....	34
5.2 REKRYTERINGSKOSTNADER	35
5.2.1 Sök och urvalskostnader	36
5.2.2 Kostnader för introduktion och lärotid.....	37
5.3 PERSONALEKONOMISKA NYCKELTAL	38
6 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER.....	40
6.1 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER AV VÅRA FALLSTUDIER.....	40
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	41
REFERENSLISTA.....	43
BILAGOR	
Bilaga 1 Intervjuguide	

1 INLEDNING

Under följande kapitel kommer vi att redogöra för vårt problemområde, som resulterar i en problemdiskussion, syftesformulering samt en presentation av våra avgränsningar.

1.1 Problemdiskussion

När en ny maskin eller annan utrustning ska anskaffas till företaget görs det i regel någon slags kalkyl innan inköpet sker. Det görs kanske beräkningar över hur mycket mer som kan tillverkas och säljas. Det kan också handla om att räkna på hur stora drifts- och underhållskostnaderna kan bli. Dessa beräkningar görs i syfte att hushålla med de begränsade resurser som företaget har. De mänskliga resurserna påverkar hur väl ett företag fungerar. I grunden ligger synsättet att personalen inte bara är en kostnad utan en tillgång värd att värda precis som alla andra tillgångar. En allt hårdare konkurrens leder till att personalens kompetens och hur den utnyttjas hamnar i fokus. De personal-ekonomiska beräkningarna kan vara av olika slag. De kan göras för att ge vägledning om till exempel rekrytering, utbildning, vidareutbildning, arbetsorganisation, arbetsmiljö och avveckling.

Idag kan vi se att, nya anställningsformer, ökad tillgång på arbetskraft och Sveriges medlemskap i EU skapar nya förutsättningar i samband med personalplanering. Rekrytering kan aldrig ses som en separat företeelse i en organisation, den måste ses som en integrerad del i ett större sammanhang som kontinuerligt påverkas av omvärlden. (Swenson, 1997) Fler och fler företagsledare uppmärksammar personalsidans betydelse som konkurrensfördel. En förklaring till detta skulle kunna vara att flera andra källor till konkurrensfördelar har fått en minskad betydelse. Till exempel har traditionella konkurrensfördelar som produkt- och processteknologi, skyddade eller reglerade marknader och tillgång till finansiella resurser, fått en minskad betydelse som konkurrensmedel. Konkurrensfördelar som organisationskulturen och möjligheterna som skapas ur hur de anställda styrs har däremot fått en ökad betydelse. (Pfeffer, 1994)

I och med att personalens betydelse ökar, läggs också större tyngd på styrningen av den. Det har visat sig att misskötsel av personalstyrningen kan leda till en rad problem som att:

- Fel person anställs till jobbet.
- Personalomsättningen blir hög.
- Personalen gör inte sitt yttersta.
- För mycket tid och kraft läggs på värdelösa anställningsintervjuer.
- Företaget dras inför rätta, på grund av diskriminerande åtgärder.
- De anställda tycker att deras löner är orättvisa i relation till de andra anställda inom företaget.
- Brist på vidareutbildning underminerar arbetsstyrkans effektivitet.

- Orättvisa personalåtgärder genomförs.
(Dessler, 1997)

Trots de problem som misskötsel av personalen kan leda till, läggs inte alltid den kraft på personalsidan som behövs. Detta kan bero på ett välkänt faktum, nämligen att det som mäts är också det som uppmärksammas. Ofta synliggörs inte de anställda i de ekonomiska styrsystemen och därmed uppmärksammas de ej i den utsträckning som kanske skulle vara önskvärt (Gröjer, 1992). En annan faktor som kan leda till att företagsledare inte lägger tillräcklig tyngd på frågor rörande de anställda kan vara att de inte riktigt är medvetna om vilka kostnader som är knutna till de anställda. Det kan vara svårt att få en klar bild över vad ens anställda kostar, eftersom det finns många faktorer som spelar in. Gröjer delar in personalkostnaden i fem personalkostnadskomponenter, rekryteringskostnader, frånvarokostnader, personalsociala kostnader, utbildningskostnader och produktionslön. Varje personalkostnadskomponent kan sedan brytas ned i ännu mindre delar. (Gröjer, 1993) Många företag kopplar kostnaden för en nyanställning till kostnaden för annonsen som de satte ut när de sökte ny personal och glömmer härmed att det finns en rad andra faktorer som spelar in. I själva verket kan rekryteringskostnaderna delas upp i sök- och urvalskostnader samt i upplärningskostnader, där annonskostnaderna endast utgör en del av sökkostnaderna. (Gröjer & Johanson, 1996) Kostnaderna för en anställd måste även ställas i relation till vad den anställde är tänkt att tillföra organisationen. Hänsyn bör även tas till personalomsättningshastigheten, alltså hur lång tid som den anställde förväntas stanna inom organisationen. I och med att kostnaderna för att genomföra en nyanställning inte är försumbara är dessa viktiga att ha i åtanke när ny personal ska anställas. (Lundberg, 1992) De finns dock två faktorer som talar emot upprättandet av olika personalekonomiska kalkyler:

- Uppgifterna som behövs till kalkylerna är ofta svåra att plocka fram ur den befintliga redovisningen.
- Vissa anser att det kan vara oetiskt att upprätta personalekonomiska kalkyler.

Vad de anställda kostar och företagets medvetenhet om förhållandena tycker vi är intressant och det är detta område inom personalekonomi som vi kommer att fokusera på i denna rapport. När det gäller kostnaderna så har vi valt att inrikta oss på rekryteringskostnaderna, då detta kan vara en kostnadspost som en del företag undervärderar.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att:

- Beskriva hur företagen resonerar och går tillväga när de nyanställer personal.
- Klargöra huruvida företagen känner till samtliga sina rekryteringskostnader och om de vet hur dessa bör beräknas.

1.2.1 Avgränsningar

Vi har valt att titta på fyra företag. Vidare har vi avgränsat oss till att titta på företag från två olika branscher, databranschen och dagligvaruhandeln.

På varje företag har vi avgränsat oss till att intervjua en person.

1.3 Begreppsdefinitioner

Begreppsdefinitionerna är tagna från en bok av, Aronsson, Björk och Malmquist, Personalekonomi och etik (1994). Det är dessa definitioner som används i den här uppsatsen.

- **Personalekonomi:** Är ett synsätt som innebär att personalen tydligt och systematiskt betraktas som en tillgång för organisationen, som också hanterar personalen därefter. Detta innebär bland annat att det inom organisationen görs beräkningar av värdet av denna resurs och hur detta värde påverkas av olika handlingsalternativ. Men personalekonomi är inte bara ett förhållningssätt utan också metoder och verktyg. Syftet med att använda sig av dessa metoder är att skapa förutsättningar för bättre hushållning med de mänskliga resurserna.
- **Personalekonomisk kalkyl:** Är en kalkyl med vars hjälp kostnader och intäkter i samband med olika åtgärder och händelser kring personalen beräknas. Kalkylen görs för att vi ska få ett bättre underlag vid beslutsfattandet.
- **Den anställdes ekonomiska värde för organisationen:** Är lika med det bidrag som denne ger till organisationens måluppfyllelse. Detta bidrag åstadkommer den anställda under den tid som denne är anställd hos samma arbetsgivare. Alltså nettot av de intäkter som den anställda skapar för organisationen och kostnader som organisationen har för den anställda.

Inledning

- **Autonomiprincipen:** Förespråkar att varje individs egen uppfattning skall respekteras. Personlig integritet och självbestämmande är viktiga delar av autonomiprincipen. Autonomiprincipen eftersträvar att individen skall ha så bra information som möjligt för att kunna handla eller agera frivilligt och i görligaste mån veta konsekvensen av sitt agerande.
- **Nyttoprincipen:** Innebär att det görs en överslagsberäkning av hur mycket "gott", i termer av lycka eller nytta, som kan uppnås i förhållande till vad det kostar i negativa konsekvenser, när det gäller lidande eller annat icke eftersträvansvärt. Det alternativ som ger mest lycka eller nytta i förhållande till umbäranden skall väljas.
- **Rättvisepincipen:** En definition är Aristoteles formella rättvisa som kan sammanfattas enligt följande: människor eller varelser i allmänhet, som tillhör en och samma kategori ur rättvisesynpunkt väsentliga kategori, skall behandlas på samma sätt. Problemet med den definitionen är att den inte klart anger vilka kategorier eller grupper av människor som skall betraktas som lika ur rättvisesynpunkt. Aronsson et al fastställer dessa kriterier genom att använda sig av åtgärdsprincipen, som innebär att alla skall behandlas likadant till det att någon kan bevisa att någon speciell olikhet motiverar att de skall behandlas olika.

2 METOD

I detta kapitel redogör vi för den undersökningsansats som vi har använt oss av. Därefter kommer vi att beskriva vår datainsamlings-metod som visar hur vi har gått tillväga för att samla in nödvändigt material för undersökningen. Avslutningsvis redogör vi för de metodproblem vi har stött på under undersökningens gång, samt hur vi valt att lösa dem. Kapitlet syftar till att ge läsaren en förståelse över den metod vi har använt vid data-insamlingen, så att läsaren lättare kan bilda sig en egen uppfattning över de resultat som undersökningen genererat.

2.1 Metodsynsätt och undersökningsansats

Idén till att skriva denna uppsats härstammar från ett gediget litteratursökningsarbete i universitetsbiblioteket. Efter att ha läst en del om olika personalaspekter fann vi att detta var något vi såg fram emot att testa empiriskt. Arbetet är således deduktivt vinklat eftersom vi utifrån teorierna skapade en referensram som vi sedan testade empiriskt.

Då vi ville få en djupare förståelse för vårt problemområde valde vi att som metod använda fallstudier. En fallstudie innebär att ett fåtal objekt undersöks i en mängd avseenden. För att uppnå vårt syfte valde vi att utföra fallstudier på fyra företag. Den djupare förståelsen som vi eftersträvade innebar också att den data vi eftersökte var kvalitativ. Den kvalitativa metoden innebar att vi försökte sätta oss in i den undersöktes situation och försökte se världen utifrån dennes perspektiv. Den information som vi insamlade hade även inslag av kvantitativ natur, dock är huvuddelen av den insamlade informationen kvalitativ. Det kvalitativa angreppssättet med sin flexibla planering och nära förhållandet till informationskällan borde ge goda möjligheter för att göra relevanta tolkningar. Det finns några principer som präglar det kvalitativa perspektivet.

- Närhet till undersökningsenheterna.
- Riktig och sann återgivning av vad som skett.
- Rapporten bör innehålla utpräglat deskriptiva beskrivningar.

(Holme & Solvang, 1997)

På företagen tog vi kontakt med de personer som hade ansvar för rekryteringsfrågor och därmed borde vara mest insatta i det problemområde som vi var intresserade av. Den information vi fick erhöll vi genom personliga intervjuer. Personliga intervjuer tyckte vi var en passande form att använda då vårt mål var att erhålla kvalitativa data, helt enkelt djupare förståelse över problemområdet. De personliga intervjuerna gav oss även möjlighet att ställa följdfrågor och där det fanns behov även förtydliga vissa frågeställningar.

Vi har valt att använda oss av aktörssynsättet, eftersom vi analyserar själva rekryteringsprocessen. Avsikten är att utifrån de olika aktörernas uppfattning

undersöka hur företagen resonerar vid en nyanställning och om de tar hänsyn till alla kostnader kopplade till nyanställningar när de skall nyanställa.

2.2 Datainsamlingsmetod

För att få erforderlig kunskap då vi satte oss in i problemområdet började vi med en litteratursökning av böcker, artiklar och tidskrifter vid universitetsbiblioteket i Luleå. Databaserna vi använde oss av var BIBDIA, Helecon, Artikelsök, Libris och Ebscohost. Där letade vi efter litteratur som behandlade personalfrågor, rekryteringar speciellt med inriktning på kostnader som en nyanställning medför. Sökord som vi använde oss av var, rekrytering, rekryteringskostnader, recruiting, humankapital, human resource accounting, HRA, nyanställning, anställning, anställningskostnader, employee och personalekonomi. Därefter tog vi kontakt med personalen och såg till att få tag i de titlar som vår litteratursökning hade producerat och utifrån detta material utformade vi en problemdiskussion och en teoretisk referensram. Detta innebar inte slutet för litteratursökningsfasen i arbetet, utan vi har fortlöpande under hela arbetet tagit fram kompletterande källor för att försöka täcka in så många aspekter som möjligt av det valda ämnet.

När vi nu hade fått vår teoriram och var mer belästa inom området var det dags att börja fundera på den empiri som vi skulle insamla. Vi bestämde oss för de företag som vi skulle intervjua, vilka var Frontec Norr AB:s kontor i Luleå, Frontec Pajala AB, ICA Sparköp i Övertorneå och Rundagatuslingan AB i Umeå. Orsaken till valet av företag hade att göra med att vi tyckte det kunde ge en mer mångfacetterad bild av företagens resonemang, genom att ta företag från olika branscher och olika orter. Då vi inte ville få ett snedfördelat material valde vi att ta två företag från de olika branscherna det handlade om. Företagen är också uppdelade på så sätt att vi har valt ett företag från en liten ort och ett från en stor ort för respektive bransch. När det gällde de två Frontec kontoren bestämde vi oss för att genomföra direkta intervjuer och butikerna intervjuade vi via telefon. Den första vi tog kontakt med var Karin Stenvall ekonomichef på Frontec Norr AB i Luleå. Det visade sig att hon inte hade så mycket med rekryteringsfrågan att göra, så hon hänvisade oss istället till Lennart Lind. Vi tog därefter kontakt med Lind och bokade tid för intervju. Därefter tog vi kontakt med Kennert Pelli på Frontec Pajala AB och bokade en tid för intervju. Inför intervjuerna förberedde vi oss noga och sammanställde de frågor vi ville ställa, i en intervjumall. Första intervjun som vi genomförde var med Lind på Frontec Norr AB i Luleå och då vi tyckte att vår intervjumall fungerade bra använde vi samma mall utan förändringar vid de övriga intervjuerna. När vi nu fått pröva vår intervjumall och var nöjda med den var det bara att genomföra de resterande intervjuerna. Telefonintervjuerna utgjorde inte heller några problem utan vi tog kontakt med dem och bestämde en tid då de hade tid och vi kunde ringa upp dem för att genomföra intervjun.

Den empiri som intervjuerna resulterade i, sammanställde vi sedan i empiriavsnittet i denna rapport. Före varje intervju sammanställde vi en kort

presentation av företaget som det var fråga om, så att läsaren kan få en uppfattning över vilken verksamhet företaget bedriver. Presentationen av företaget baseras också på resultat från intervjuerna. Empirin analyserade vi sedan utifrån de teorier inom området som vi hade läst. Denna analys resulterade i analyskapitlet och kapitlet slutsatser och förslag till fortsatta studier.

2.3 Metodproblem

Under våra intervjuer har vi medvetet hållit en neutral inställning till frågorna och intervjupersonen i avsikt att minimera problemet med den så kallade "intervjuareffekten". Vi betonade också vid intervjuerna att det var den intervjuades åsikter som vi ville komma åt. Allt detta för att den intervjuade verkligen skulle besvara frågorna med sina egna åsikter och inte besvara frågorna efter vad de trodde att vi ville höra. Dessa åtgärder vidtog vi för att öka reliabiliteten i vår undersökning.

Ett annat problem är om frågorna uppfattats rätt av de personer som intervjuats och om vi har uppfattat svaren från uppgiftslämnaren på ett korrekt sätt. För att minimera feltolkningar och därmed höja validiteten, har vi förberett och testat frågorna i förväg. Testet av frågorna gick till på så sätt att vi frågade vänner och bekanta hur de uppfattade frågorna. Meningen med detta var inte att få en bedömning huruvida frågorna vi valt var relevanta, utan det vi ville se var om andra uppfattade frågorna på det sätt som vi avsåg. Slutligen kan ett problem med intervjuer vara att respondenterna kan tycka att vissa frågor är av känslig natur, vilket kan leda till att de ej svarar sanningsenlig och därmed sänker reliabiliteten på arbetet. Vi tror dock inte att frågorna eller området, rekryteringskostnader, uppfattas som känsligt för respondenterna så vi borde inte ha det problemet. När det gällde resultaten från intervjuerna såg vi till att sammanställa dem så fort som möjligt efter respektive intervju så att de låg så färskt som möjligt i minnet.

Sedan kan det innebära ett problem att vi endast intervjuade en person på respektive företag. Det finns säkert fler än en person som har någon form av insikt över rekryteringen, men de personer som vi har valt att intervju är delaktiga i hela rekryteringsprocessen och har därav goda kunskaper över företagets rekrytering. Därmed borde inte valet av de intervjuade innebära något validitetsproblem. Syftet var också att se hur företagen resonerar kring rekrytering och då var det intressant att intervju någon som kan se den totala bilden. Även detta borde borga för en hög validitet, det vill säga att vi undersöker det som är avsett. De intervjuades svårigheter att fylla i rekryteringskostnadsmallen, som vi använde vid intervjuerna, kan kanske vid första anblicken uppfattas som ett validitetsproblem. Detta var dock inte ett problem i denna undersökning då ett av delsyftena var att, klargöra huruvida företagen känner till samtliga sina rekryteringskostnader och om de vet hur dessa bör beräknas. Något som delvis besvaras när de intervjuade svarade på mallen.

Metod

För att vi inte skulle misstolka svaren vi fick på intervjuerna lät vi respondenterna ta del av resultatet och gav dem möjlighet att kommentera eventuella felaktigheter. Denna åtgärd genomförde vi för att öka reliabiliteten i arbetet.

Vi har i vår uppsats avgränsat oss till två branscher. Detta gör att vi kanske missar vissa aspekter som är specifika för andra branscher, vilket skulle kunna medföra validitetsproblem. I vårt fall är dock syftet, som sagt inte att nå resultat som är generaliserbara över alla branscher utan att nå en djupare förståelse för rekryteringsprocessen. Dock ville vi inte bara undersöka företag från en enda bransch, i och med att vi tror att vi når en mer nyanserad bild om vi undersöker lite olika företag. Vi kunde givetvis ha valt ännu fler branscher och företag men någonstans måste gränsen dras och vi tyckte att detta var en lämplig gräns för att hålla arbetet inom en rimlig storleksnivå. Vidare skulle viss tveksamhet kunna råda kring vårt val av två företag inom samma koncern, Frontec AB. Vi visste dock när vi gjorde vårt val att Frontec Pajala AB är ett självständigt företag inom Frontec AB och resultaten från undersökningen visade också på stora skillnader mellan de två Frontec enheterna.

Slutligen är vi medvetna om att resultat från en undersökning av fyra företag inte är generaliserbara. Detta innebär i sig inte ett problem, då inte var syftet med undersökningen. Vår avsikt, var att försöka belysa hur de valda företagen resonerar när det gäller nyrekrytering och om de tar hänsyn till alla kostnader.

3 TEORI

Under detta kapitel redogör vi för de teorier och modeller som ligger till grund för vår teoretiska referensram och mot vilket våra resultat svarar mot. Vi börjar med att beskriva några inledande aspekter på rekrytering, se 3.1. Därefter i 3.2, tittar vi närmare på de olika kostnaderna involverade i en rekrytering. Avsnitt 3.3 och 3.4 är inte direkt kopplade till de inledande två avsnitten. Avsnitt 3.3, med tillhörande underrubriker, beskriver personalekonomiska nyckeltal som är intressant med tanke på personalrekryteringar. Det sista avsnittet 3.4, behandlar personalekonomiska kalkyler ur en etisk synvinkel.

3.1 Rekrytering

En av de viktigaste kanske den viktigaste aktiviteten i personalutvecklingsprocessen är rekrytering. En felaktigt utförd rekrytering kan leda till att personer anställs, som presterar under genomsnittet och som saknar förmågan att bli upplärd. (Shonhiwa & Gilmore, 1996) Rätt beslut i rekryteringssituationer kan även leda till högre moral inom organisationen. Moral är i sin tur kopplad till lönsamhet, effektivitet, kvalitet, samarbetsförmåga produktivitet och högre konkurrenskraft. Faktorer som påverkar moralen inom en organisation är, attityd mot förändringar, medvetenhet över verksamhetens mål, belöningar och straff, kommunikation, lagkänsla, rekryteringsbeslut och ledarskapsstil. (Hacker, 1997) Två andra faktorer som leder till att rekryteringen är viktig är:

- 1) Att rekrytering kostar en hel del, oftast mer än vad företagsledarna är medvetna om och
- 2) Att organisationen kan bli fast med undermålig arbetskraft på grund av de fackliga organisationernas makt och arbetsrättsligalagar. Det är i princip bara tillåtet att avskeda en anställd om denne gjort sig skyldig till kriminella handlingar, eller är extremt svår att samarbeta med. (Swenson, 1997)

Vad gäller kostnaderna finns det en mängd rapporter som visar på vilka höga kostnader som en rekrytering innebär. USA's arbetsdepartement bedömer att en dålig rekryteringsbeslut, kan komma att kosta ett nystartat företag trettio procent av första årets möjliga vinst. Är sedan inte misstaget åtgärdat inom sex månader kommer kostnaderna att fortsätta att öka. Några av kostnaderna som är associerade med ett sådant beslut är:

- träna en ersättare
- annonsering
- tid
- potentiell förlust av kunder
- lägre produktivitet
- arvode till rekryteringskonsult
- potentiella stämningar
- låg moral(Hacker, 1997).

En rapport av amerikanska Employment Management Association visar också på att kostnader kopplade till rekrytering är betydande (Flynn, 1994). Åsikter från svenska författare som Swenson (1997) och Lundberg (1992) tyder på att situationen är densamma för svenska företagare, att de liksom de amerikanska spenderar betydande summor på rekrytering. Liknande uppgifter som i de amerikanska rapporterna presenteras till exempel i artikeln *The challenge of recruiting*, som tar upp rekryteringskostnader för kanadensiska företag (1997) och i artikeln *Recruitment* som tar upp rekryteringskostnaderna för brittiska företag (1997). Ett problem med rekryteringskostnaderna är också att många företag undervärderar dem. Vissa företag kopplar endast annonskostnaderna till rekryteringskostnaderna, när de i själva verket består av en rad andra faktorer. (Gröjer & Johanson, 1996)

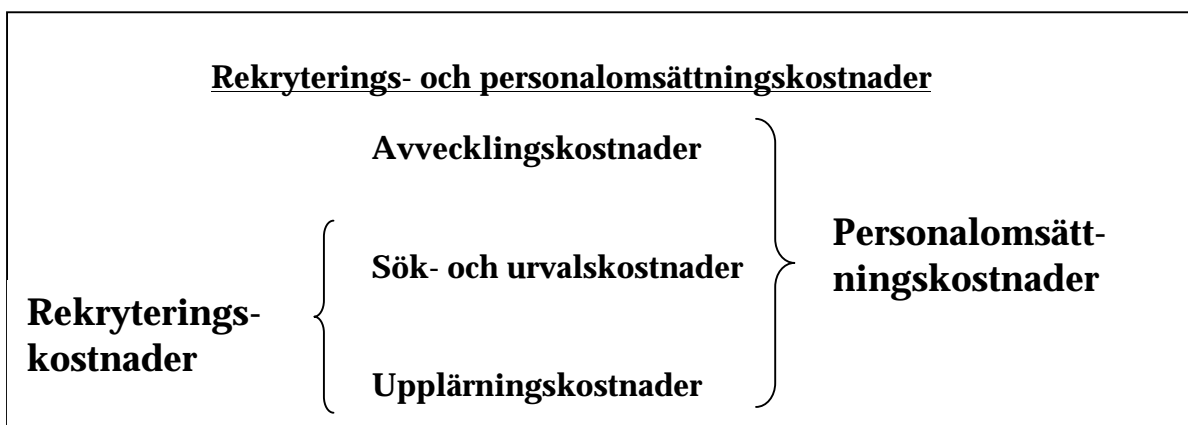
3.2 Rekryteringskostnadskalkyl

Syftet med de personalekonomiska beräkningarna liksom alla andra ekonomiska beräkningar är att de skall bidra till en bättre problemlösning. Under denna rubrik kommer främst att fokuseras på de kostnader som är aktuella när det gäller rekrytering. Det kan vara av vikt att förklara vad som menas med rekrytering och personalomsättning.

Gröjer och Johanson (1996) skiljer mellan;

1. **kostnader för avveckling,**
2. **sökning och urval**
3. **samt upplärning.**

Kostnader för avveckling, är de kostnader som uppkommer i samband med att antalet anställda minskas. Dessa kostnader består utav, ersättningar till den som avvecklas, tid för att sköta avvecklingen och produktionsbortfall hos den som avvecklas eller hos andra. Sök- och urvalskostnaderna består av, kostnaderna för valda sökvägar, tid för arbetskrav och behovsanalys och tid för urval och anställning. Upplärningskostnaderna omfattar kostnaderna för den introduktion och lärotid som den nyanställd behöver. Med personalomsättningskostnader menar de summan av alla tre posterna och med rekryteringskostnader summan av de två sistnämnda. (Gröjer & Johanson, 1996)



Figur 3:1 Rekryterings- och personalomsättningskostnader (Gröjer & Johanson, 1996, s 24)

Gröjer menar att det kan vara viktigt att skilja mellan omsättnings- och expansionsrekryteringar. Med omsättningsrekryteringar menas det antal rekryteringar som behövs för att bibehålla numerärt antalet anställda. Expansionsrekryteringar i sin tur, är rekryteringar där antalet anställda ökar. I en verksamhet där antalet anställda minskas kan det uppstå, dels omsättningsrekryteringskostnader och dels avvecklingskostnader. Eftersom många av delkostnaderna för rekrytering är svärfångade i bokföringen, är det mycket som talar för användningen av standardkostnader åtminstone till viss del. Rekryteringskostnaderna kan variera avsevärt för olika personalkategorier. Detta talar för att använda sig av flera standardkostnader, t ex dela upp rekryteringar i olika kategorier. Det finns en fördel med ett sådant förfarande. Det tvingar oss att i förväg bestämma rekryteringsambitionen förutom hänsyn till tillgången och efterfrågan på marknaden. Eftersom inskolningen brukar vara den största komponenten, finns därmed också en stor rationaliseringspotential genom utvecklandet av goda inskolningsrutiner. Det finns ingen given rekryteringskostnad. Varje organisation måste göra sina egna förkalkyler. Men kostnaden är sannolikt större än vad de ansvariga vanligen tror. (Gröjer, 1992)

Vid rekrytering uppstår sammanfattningsvis följande kostnader:

- Kostnader för sökning och urval
- Kostnader för upplärning

Kostnaderna kan delas upp i direkta och indirekta. Med direkta kostnader menas sådana kostnader som direkt kan påföras ett enskilt rekryterings- eller personalomsättningsärende. Indirekta kostnader är sådana som måste fördelas men hjälp av någon slags fördelningsnyckel. Gröjer & Johanson påpekar också att det som i en situation är indirekta kostnader, i en annan kan vara direkta kostnader. Uppdelningen mellan indirekta och direkta kostnader är alltså inte likadan i alla situationer.

Mall för rekryteringskostnader, med exempel på poster som kan förekomma.

Åtgärd	Antal tim	Kostnad/ tim	Summa kr
Tid för arbetskrav och behovsanalys, förhandlingar med facket, med mera			
Annonsering			
Andra sökvägar			
Tid för urval			
Tid för intervjuer			
Referenstagning			
Test			
Kurskostnader			
Den nyanställdes tid för introduktion och inskolning. Minskad effektivitet för nyanställd.			
Tidsåtgång för handledare (minskad produktion under hand ledningstiden).			
Administrativ tid för upplärning			
Andra inskolningskostnader			
Ev plusposter (bidrag och dyl.) som dras av.			
Övrigt t ex nya kläder dyl.			
SUMMA			

Figur 3:2. Kostnader för personalrekrytering (efter Arbetarskyddsnämnden, 1994)

Första åtgärden kan vara att en bedömning görs huruvida befattningen behövs. Kan arbetsuppgifterna delas upp på andra befattningar? Kan det framöver bli aktuellt med en omorganisation som medför att antingen befattningen kommer att försvinna eller att den kommer att se ut på ett annat sätt än idag? Kommer det att ställas nya krav på befattningen? Bland annat dessa frågor måste redas ut och ligga till grund för den kravprofil som upprättas om det visar sig att befattningen skall tillsättas. (Hansson & Söderling, 1995) Sök- och urvalskostnaden består framförallt av kostnaden för den tid det tar att göra arbetsbeskrivning och utforma en annons. Annonser bör införas i tidskrifter, tidningar och media som de sökta personerna antas läsa. Dessa kostnader är lätta att identifiera det är bara att hämta uppgift om detta ur redovisningen, och kan ses som direkta kostnader. De indirekta kostnaderna i denna grupp är

kostnaden för den tid som avsätts för arbetskrav och behovsanalys samt tiden för urval, intervjuer, referenstagning och anställning. Med andra ord den tid som läggs på administrationen av ansökningarna, granskningarna och sammanställningen av ansökningarna, genomgången av skrivakterna. I denna post ingår också förberedelserna och genomförandet av intervjuerna, och eventuella uttagningstester.

I gruppen upplärningskostnader finns det direkta kostnader som kurskostnader samt den nyanställdes tid för introduktion, då hon eller han får information om företaget och de mer allmänna förhållanden som gäller på arbetsplatsen. På detta följer inskolning, en tid när den nyanställda lär sig arbetet. Den tid som behövs för detta varierar givetvis med vilket arbete det gäller. Den nyanställda beräknas inte prestera för fullt under inskolningstiden eftersom han eller hon avsätter tid för att lära sig arbetsuppgiften. De indirekta kostnaderna kan vara andras tid för handledningar av den nyanställda medarbetaren samt den administrativa tiden för upplärningen. Den/de instruktörer som den anställde kommer i kontakt med, förväntas inte heller vara fullt produktiv under handledningen. (Gröjer & Johanson, 1996). Under en inskolning engageras vanligen flera personer från olika delar av organisationen i varierande utsträckning (Hansson & Söderling, 1995).

En stor del av kostnaden är som synes inskolningstiden och därmed förenad handledning. Det är samtidigt den kostnadspost som är svårast att värdera och kan ofta underskattas grovt i stället. Speciellt i tjänsteproducerande organisationer är inskolningstiden ofta väsentligt längre än vad som vanligen föreställs. En avgörande förutsättning för många tjänsteproducerande företag är att det byggs upp ett förtroende mellan producent/säljare och konsument/kund. Ett sådant förtroende uppstår inte på en kafferast, utan det tar tid att bygga upp. (Hansson & Söderling, 1995)

Frågan är om det räcker med att ta med kostnaderna under inskolningstiden när någon anställs. Särskilt om det kan vara rekrytering till en befattning där försäljningen påverkas. Kanske ligger den stora kostnaden just i att det sker ett bortfall av försäljning när företagets personal byts ofta? För en del företag uppstår det problem vid hög personalomsättning som kan leda till underbemanning under en kortare tid eller längre perioder. Det leder till sämre service gentemot kunder eller internt i företaget. Kan försäljningsbortfallet beräknas, så ta med detta. (Arbetskyddsmyndigheten, 1994)

För att överskådligt belysa kostnaderna, kan ett exempel på kostnader för rekrytering vara på sin plats:

Den nyanställda får en lön på 20.000 kronor per månad, vilken ger en årskostnad på: $20.000 \times 12 \times 1,65$ (Sociala avgifter) = 396.000 kronor.

Exempel:	
Annonsering	30.000
Anställningsadministration 100 tim á 180 kr (upprättande av kravspecifikation, gallring och urval, intervjuer, MBL-förhandlingar eller samråd)	18.000
Introduktion en vecka med 2 frikopplade handledare 8.000 x 2	16.000
Inskolning 396.000 x 0,25 x 1,5 (den nyanställda bedöms bli 100%-are efter ett och ett halvt år och beräknas under period i genomsnitt utföra 75% av en fullgod arbetsprestation)	149.000
Handledare 396.000 x 0,1 x 1,5	59.000
Summa	272.000

Figur 3:3 Exempel på rekryteringskostnader (Efter Hansson & Söderling, 1995)

När det gäller att översätta de anställdas tidsåtgång i kronor uppstår det problem. Vilken prislapp skall sättas? Det enklaste är att utgå ifrån de direkta kostnaderna för lön och arbetsgivaravgift för den person och den personalkategori som avses. Kostnader för lokaler, utrustning, administration av personal med mera tillkommer. En grov tumregel är att dessa så kallade personalkringkostnader uppgår till 50 – 100 procent av de direkta personalkostnaderna (lön plus arbetsgivaravgifter). (Gröjer & Johanson, 1996)

3.3 Personalekonomiska nyckeltal

Hela avsnittet med personalekonomiska nyckeltal baseras på en bok av Johanson och Johrén (1996), Personalekonomiska nyckeltal. Nyckeltalen är uppdelade i statistiska och monetära nyckeltal. Statistiska nyckeltal är helt enkelt nyckeltal utan pengar och monetära nyckeltal har med pengar att göra. De nyckeltal som är blandade och innehåller både statistik och pengar hamnar under monetära nyckeltal. Nyckeltalen som behandlas är nyckeltal som kan kopplas till rekrytering inom företaget. Detta i och med att rekrytering är den personalekonomiska aspekt som behandlas i denna uppsats.

3.3.1 Statistiska nyckeltal

Eftersom företagets rekrytering är viktig, kan det alltså vara viktigt att använda bra nyckeltal för att se hur företaget sköter sig inom det området. När det gäller rekrytering kan nyckeltalen delas upp i ersättningsrekryteringar, nyrekryteringar och avvecklingar. Dessa faktorer var för sig genom totalt antalet anställda är traditionella nyckeltal vid personalomsättning som beskriver omsättning expansion och neddragning, se nedan.

- Antal ersättningsrekryteringar/Totalt antal anställda
- Antal nyrekryteringar/Totalt antal anställda
- Antal avvecklingar/Totalt antal anställda

För att undersöka arbetsplatsens och företagets attraktivitet kan följande nyckeltal användas. Antalet frivilliga avgångar genom totalt antal anställda. De frivilliga avgångarna kan delas upp ytterligare mellan de som går till enheter inom organisationen och de som går till enheter utanför organisationen. Att tänka på är dock att jämförelse måste göras med arbetsmarknadsläget för att korrekta slutsatser vid jämförelser över tiden skall kunna göras. Koncernperspektivet kan sedan brytas upp ytterligare på enhet, företag och koncern.

Intressant att undersöka om den genomsnittliga tiden i företaget hos frivilliga avgångar skiljer sig beroende på vilket sökverktyg som har använts vid rekryteringen (Annonser, kontakter, arbetsförmedling och så vidare).

Andel rekryterade per rekryteringsväg, i kombination med kostnader för respektive rekryteringsväg, kan ge underlag för beslut om hur rekryteringsarbetet ska inriktas. Något som kan vara viktigt att ha kontroll på är introduktion och inskolning, då de utgör en betydande kostnad vid rekrytering. Information som då kan vara viktig, kan vara:

- Genomsnittlig (kalender)tid i introduktion.
- Genomsnittlig (kalender)tid från 1:a dag tills fullt inskolad – eventuellt för olika befattningar.

3.3.2 Monetära nyckeltal

Några nyckeltal som varje person som berörs av och kan påverka personalomsättningen bör ha en rimlig uppfattning om är kostnaderna per rekrytering, för ersättningsrekrytering, nyrekrytering och avveckling. Detta för att beslutsfattaren på ett ungefär skall veta vilka ekonomiska konsekvenser som ett beslut rörande personalomsättning innebär. Dessa nyckeltal kan delas upp på olika befattningar om beslutsfattaren önskar utförligare information.

Totala personalkostnader kan bytas ut mot, lön till produktion för att få förhållandena till de personalkostnader som direkt kan hänföras till produktionen. Av intresse kan även vara att ställa personalomsättningskostnader, kostnader för ersättningsrekrytering och nyrekrytering mot resultat efter avskrivning, för att se förhållandet till företagets vinst. Om verksamheten redovisar ett negativt resultat blir dock nyckeltalen svårtolkade och de bör då ej användas.

De statistiska nyckeltalen på effektiviteten i olika rekryteringsvägar och över utbildning och introduktion, se statistiska nyckeltal, kan jämföras med kostnaderna för aktiviteterna för att ge ytterligare information.

Till slut kan det vara intressant att titta på kostnaden för felrekrytering – eventuellt för olika befattningar. Ett problem är dock att många av dessa nyckeltal kan vara svåra att ta fram. De befintliga redovisningssystemen innehåller troligen inte all information, utan det kan vara nödvändigt att komplettera redovisningen. Till exempel kan det behövas kalkyler på hela förloppet i samband med en rekrytering.

3.4 Personalekonomiska kalkyler och etik

Huruvida det ur en etisk synvinkel är godtagbart att göra personalekonomiska kalkyler finns det delade åsikter. Aronsson, Björk och Malmquist (1994) redogör i boken, Personalekonomi och Etik, för deras åsikter kring detta.

Ett argument mot personalekonomi med tanke på etik är, att personalekonomi innebär att människor värderas. Att värdera människor i ekonomiska termer kan uppfattas som oetiskt. De som är av den åsikten menar att människor bara skall värderas i etiska termer och då skall alla människor vara lika mycket värda. Det är dock så att det värde som finns beräknat i de personalekonomiska kalkylerna är den anställdes uppfattade ekonomiska värde för organisationen, vilket inte är liktydigt med människovärdet. Med detta i åtanke borde alltså inte personalekonomisk kalkylering frångå principen, att alla människor är lika mycket värda. (Aronsson et al, 1994).

Att personalekonomiska kalkyler tydliggör människors ekonomiska värde och därmed är oetiska är ett annat argument mot kalkylerna. Detta är visserligen sant, men det behöver inte betyda att människorna reduceras till ekonomiska värden. Faktum är att deras arbetsinsats har ekonomiska värden för organisationen oavsett om detta tydliggörs i en personalekonomisk kalkyl eller inte. Om det fanns ett fel skulle det i så fall ligga i själva tydliggörandet. I verkligheten är det så att människor har en uppfattning om sitt och andras ekonomiska värde, oavsett om detta tydliggörs i en personalekonomisk kalkyl eller inte. I många fall är det så att, människor som tidigare har känt sig som kostnader och därmed belastningar för organisationen och verksamheten, upplever det som positivt att det genom personalekonomiska kalkyler och redovisning blir tydliggjort att de är tillgångar. Om det bara finns tillräcklig

medvetenhet om skillnaden mellan människovärde och människors ekonomiska värde för organisationen, bör det inte ur denna synvinkel finnas några hinder för att beräkna människors ekonomiska värde i personalekonomiska kalkyler. Sett till rättvisepincipen är personalekonomiska kalkyler etiskt rekommendabla, då dessa kalkyler ger ett sakligare underlag vid beslutsfattande och därmed minskar risken för att tillfälligheter påverkar valet av handlingar. Sett utifrån autonomprincipen medför personalekonomiska kalkyler att människor får större möjligheter att kontrollera och styra sin tillvaro och är därmed att rekommendera ur etisk synpunkt. Nyttoprincipen talar också för att personalekonomiska kalkyler skulle vara etiska, i och med att sannolikheten att öka nyttan blir större med personalekonomiska kalkyler. (Aronsson et al, 1994).

De personalekonomiska kalkylerna kan också tydliggöra de anställdas olika ekonomiska värden, något som kan uppfattas som oetiskt. Resonemanget här liknar det resonemang som fördes i stycket ovanför, alltså att oavsett de personalekonomiska kalkylerna så har de anställda en uppfattning om deras och de andras ekonomiska värde. Även om det kan uppfattas som negativt av enskilda anställda, att det ekonomiska värdet tydliggörs, skapar det bättre möjligheter att genomföra åtgärder som förändrar situationen på arbetsplatsen. Viktigt att komma ihåg är även att, orsakerna till olika ekonomiska värden inte bara är individernas prestationer, utan andra faktorer spelar också in som till exempel, organisationens utformning och marknadsförutsättningar. Tillämpas nyttoprincipen innebär det, att den positiva känslan som de anställda, som värderas högt, känner och organisationens nytta av kalkylen, skall vägas mot den negativa känslan som de anställda som värderas lågt känner. Rättvisepincipen kan tolkas på så sätt att, det är rättvist att de anställdas olika ekonomiska värden tydliggörs för att undanröja felaktiga uppfattningar. För att de anställda skall kunna ges samma förutsättningar utifrån autonomprincipen, krävs att de har tillgång till relevant information. Med tanke på detta resonemang bör viss försiktighet råda, i personalekonomiska kalkyler, när det gäller att presentera information som tydliggör människors olika ekonomiska värden för organisationen. (Aronsson et al, 1994).

En fara med en personalekonomisk kalkyl, är att den fokuserar intresset till de faktorer som tros vara viktigast för organisationen. Detta kan innebära en minskad medvetenhet över de konsekvenser som kan vara viktiga ur etisk synpunkt. Ett sätt att hantera detta kan vara att nämna konsekvenser, som kan vara väsentliga för andra individer och intressen, i den personalekonomiska kalkylen. (Aronsson et al, 1994).

Ytterligare en invändning som ibland görs mot personalekonomiska kalkyler är att kalkylresultatet är oetiskt. De som är av den åsikten menar att, ett kalkylresultat pekar på vilken handling som bör tas ur ett ekonomiskt synsätt. Om resultatet av den handling som kalkylresultatet förordar är oetiskt, anser somliga att kalkylresultatet är oetiskt. Här är det viktigt att skilja på kalkylresultat och handling. Det är beslutsfattare som har ansvaret för att de beslut som tas är etiskt acceptabla. Ett sätt att försöka undvika att kalkylen i onödan

bidrar till etiskt oacceptabla beslut, är att i kalkylresultatet nämna de konsekvenser som tros ha betydelse ur etisk synpunkt. (Aronsson et al, 1994).

Sammanfattningsvis är det alltså inte oetiskt att göra en personalekonomisk kalkyl. Aronsson et al menar faktiskt att det i vissa situationer kan vara oetiskt att inte upprätta en personalekonomisk kalkyl. Till exempel, om personal sägs upp utan att det först har undersökts om det finns andra alternativ som kan vara positiva både för organisationen och de berörda anställda, har inte saken sköts på ett sätt som är etiskt acceptabelt. (Aronsson et al, 1994)

3.5 Sammanfattning

Teorierna visar att rekryteringar kan utgöra kostsamma och betydande investeringar för ett företag. Detta kombinerat med den stora betydelse personalen har för företaget, talar för att företagsledare kan ha ett behov av att räkna på rekryteringskostnaderna. Kostnader som inte är helt enkla att plocka fram och beräkna, då dessa kostnader ofta inte finns med i den befintliga redovisningen.

I 3.2 beskrivs och specificeras rekryteringskostnaderna. Dels specificeras vilka kostnader som kan uppkomma samt, dels hur dessa bör beräknas. Dessa kostnadsposter infogas också i en mall, figur 3.2, som även är den mall som användes vid intervjuerna som presenteras i empiri avsnittet.

Vidare presenterades i teorin nyckeltal som hör samman med rekryteringar och som beslutsfattare i företag kan dra nytta av, för att erhålla utökad information i rekryteringssituationer. Avsnittet omfattar både nyckeltal som beskriver förhållanden i pengar, monetära nyckeltal, och nyckeltal som beskriver förhållanden utan att blanda in pengar, statistiska nyckeltal.

I teorierna kopplas sedan den ekonomiska sidan av personalekonomiska kalkyler med en etisk sida. Där riktigheten av att räkna på människor diskuteras. Resultatet av dessa teorier är att, det kan vara etiskt försvarbart att genomföra och upprätta personalekonomiska kalkyler om dessa är gjorda på rätt sätt.

4 EMPIRI

I detta kapitel presenteras de resultat som våra empiriska studier har genererat. Vi börjar med att kort beskriva företaget i vilket den intervjuade personen arbetar. Därefter redogör vi för själva intervjuerna med respektive ansvarig. Rekryteringskostnadsmallarna som förekommer i samband med att vi presenterar resultaten från intervjuerna varierar i fullständighetsgrad. Detta beror på att de intervjuade inte i alla fall innehade den information som krävdes för att kunna fylla i mallarna. Vi har dock valt att presentera mallarna i den mån de gick att fylla i, för att på så sätt förtydliga resultaten från den delen av intervjuerna.

4.1 Frontec Norr AB

Frontec Norr AB är en enhet inom Frontec koncernen. Koncernen bedriver internationell verksamhet med Norden och framförallt Sverige som huvudmarknad. Frontecs affärsidé är:

”att med en för IT-branschen unik kombination av teknisk och administrativ kompetens erbjuda programprodukter och konsulttjänster, som förkortar led- och genomloppstiderna i kundernas förädlingskedjor”.

Frontec Norr AB är uppdelat på kontor i orterna Luleå, Piteå, Boden och Sundsvall. Huvudkontoret är det kontor som är lokaliserat i Luleå. Verksamheten som bedrivs är främst datakonsultverksamhet med inriktning mot, verksamhetskonsulting, administrativ systemutveckling, produkt- och systemutveckling inom programvaru- och elektronikområdet samt integration och drift. Frontec Norr AB har 130 anställda och en omsättning på 110 miljoner kronor.

4.1.1 Intervju med Lennart Lind

Vi intervjuade Lennart Lind, konsultchef, på Frontec Norr AB:s kontor i Luleå. Detta för att genom honom ta del av Frontec Norr AB:s syn på rekrytering. I resten av kapitel 4.1.1 när vi skriver Frontec syftar vi på Frontec Norr AB:s kontor i Luleå, om inte något annat nämns.

Personalen som Frontec söker är datakonsulter. Dessa kan komma från olika utbildningar, som till exempel korta datautbildningar i länsarbetsnämndens regi, systemvetare och dataingenjörer. Den ungefärliga ingångslönen för nyexaminerade datatekniker på Frontec är 17.500 kronor. Genomsnittslönen inom Frontec är cirka 25.000 kronor. Lind menar att lönerna styrs av konkurrensen inom området. Databranschen är kraftigt expanderande och bristen på kompetent arbetskraft är stor. Detta gör att företagen inom branschen blir tvungna att ge ungefär samma löner som sina konkurrenter. Rörligheten

inom branschen är ändå ganska stor. Lind visste inte hur länge de anställda jobbade i snitt inom organisationen, men på Frontec har de en personalomsättning på cirka fem procent. Detta betyder att under ett normalt verksamhetsår slutar fem till sex personer och cirka tjugo personer nyanställs.

När det gäller rekryteringskostnader, är det inget som Lind räknar på. Dock har han funderat på dem i samband med att han har läst artiklar om höga rekryteringskostnader. Beslut om rekrytering är behovsstyrd på Frontec. När de får in signaler på att en brist har uppstått på, antingen antal anställda eller avsaknad av viss kompetens, är det dags att se över personalsituationen. En av Linds uppgifter på Frontec är att debitera/fördela ut konsulterna på de kunduppdrag som säljarna på företaget skaffar. När han upptäcker en brist startar först en process för att i möjligaste mån säkerställa att det verkligen finns ett behov av att nyanställa. Främst går detta ut på att kontrollera med säljarna, som är de som står närmast kunderna, att det verkligen finns ett behov. Vi frågade om de upprättade någon form av investeringskalkyl när de skulle nyanställa. Svaret var att de inte upprättade några kalkyler i samband med nyanställningar.

När de sedan har kommit fram till att de ska nyanställa använder de flera olika metoder för att komma i kontakt med människor som har sådan kompetens, att de utgör potentiella anställda. Sökvägar som används är annonsering, tipspengar till personalen, diverse marknadsföringsåtgärder och sökning via "webben". Annonsering är en sökväg som de använder sparsamt då det är ganska dyrt. En vanlig annons i en branschtidning kostar cirka 20.000 kronor och en i den lokala pressen kostar cirka 6.000 kronor. Diverse marknadsföringsåtgärder är när personal från Frontec visar sig "ute" på skolor, till exempel Cesardagarna på Luleå Tekniska Universitet. När det gäller tipspengar, erbjuds personalen 8.000 kronor för tips som leder till anställning. Det finns ytterligare ett sätt som Frontec kommer i kontakt med arbetstagare. Frontec arrangerar ibland datakurser åt länsarbetsnämnden. Detta är något som ger många anställningar och som Lind tyckte var en bra väg att anställa folk, då de får mycket god insikt i vilka människor som skulle passa för ett jobb på Frontec.

Lind gav oss också sin syn på erfarenhet. Han menade att nyexaminerade ofta hade bättre kunskaper på nya saker, men att de saknade erfarenhet av att jobba i "team" på olika projekt, något som Lind tyckte var en viktig egenskap. Han poängterade också att de på Frontec ansåg att personens sociala egenskaper var mycket viktiga vid en eventuell anställning.

Nedan presenterar vi en mall för rekryteringskostnader som Lind fick fylla i. Detta för att ge oss ett exempel på vad rekryteringskostnaderna kunde vara i Frontecs fall. Mallen beskriver förfarandet vid rekrytering av tre personer och kostnaderna för dessa. En av personerna i exemplet utgör en så kallad ersättningsrekrytering och de två andra utgör nyrekryteringar. Den totala kostnaden för rekrytering av tre personer är alltså summan i mallen. Denna summa har vi sedan dividerat med tre för att få fram vad varje nyanställd

Empiri

kostar. När Frontec ska nyanställa sker sökningen via annonsering och personaltips samt användande av "webben". Annonseringen brukar leda till ungefär trettio sökande. Genom de övriga sökvägarna nås ytterligare några. Av dessa sökande väljs sedan cirka nio stycken ut till intervjuer. Det beskrivna förloppet representerar alltså ett typfall och avvikelser kan förekomma, detta tyckte dock Lind var ett representativt exempel på hur en rekrytering går till på Frontec.

Mall för rekryteringskostnader, exempel på en rekrytering av tre personer

Åtgärd	Antal tim	Kostnad/ tim	Summa kr
Tid för arbetskrav och behovsanalys, förhandlingar med facket, med mera	30	450	13.500
Diverse marknadsföring, (till exempel Cesardagar)			5.000
Annonsering (Leder till 30 sökande)			20.000
Andra sökvägar, (personaltips och "webben")	10	450	4.500
Tid för urval	16	450	7.200
Tid för intervjuer (Med 9 sökande)	66	450	29.700
Referenstagning	3	450	1.350
Övrig rekryteringskostnad (ersättning för tips till personal 1 av 3)			8.000
Test			
Kurskostnader	48	450	21.600
Den nyanställdes tid för introduktion och inskolning. Minskad effektivitet för nyanställd.	300	300	90.000
Tidsåtgång för handledare	24	300	7200
Administrativ tid för upplärning	8	300	2400
Andra inskolningskostnader, lärarkostnader			10.000
Ev plusposter (bidrag och dyl.) som dras av			
Övrigt, (anskaffning av utrustning dator, mobiltelefon, möbler med mera)			30.000
Kostnader i samband med avveckling för tidigare anställd som är hänförliga till nyrekrytering (en i detta fall)			5.000

Empiri

SUMMA			255.450
Kostnad per nyanställd			85.150

Den första posten tycker Lind är svår att beräkna, då mycket av den posten ingår i det dagliga arbetet. Han uppskattade dock att det gick åt cirka trettio timmar till den posten. Intervjuerna av de aktuella sökanden sker vid två olika tillfällen. Vid bägge intervjuerna närvarar två anställda från Frontec. Dock bytts en av de två ut till den andra intervjun, för att på detta sätt få lite olika människors syn och synpunkter. För att sedan den intervjuade ska bli anställd krävs att alla tre som har varit med på intervjuerna är överens. Vid referenstagningen har det visat sig att många som söker har, människor som redan är anställda inom Frontec, som referens. Hur lång tid det tar innan en anställd når full produktivitet varierar från en vecka till sex månader men det vanligaste är att det bara tar någon vecka. De anställda får också en två dagars introduktionsutbildning. Posten tidsåtgång för handledare är i Frontecs fall en fadder åt den nyanställde. Fadderns främsta uppgift är att få med den nyanställde i den sociala gemenskapen, till exempel genom att få med den nyanställde på fikarasterna. I introduktionen ingår även att den nyanställde ska få en viss uppfattning av organisationen, samt skriva sin konsultprofil. Spontant tyckte Lind att det var intressant att få se rekryteringskostnaderna uppställda på det sättet och han trodde att resultatet stämde ganska bra med verkligheten. Han tyckte att resultatet var ungefär som han hade förväntat sig.

En fråga som vi ställde handlade om, huruvida de fick några statliga stöd, arbetsmarknadsstöd eller liknande som sänker personalkostnaderna. Svaret på detta var, att det hade hänt förr men att så inte var fallet nu. Han menade att situationen på arbetsmarknaden inom branschen var sådan att det inte fanns behov för sådana åtgärder. Vi frågade också om han trodde att företagets läge hade någon betydelse vid rekrytering. Det trodde han definitivt och det han då främst tänkte på var närheten till universitetet. Det var också med tanke på läge och rekrytering som de har startat filialer i Boden och Piteå så att de anställda därifrån kan arbeta på hemorten.

När det gäller nyckeltal så använder de främst beläggningsgrad och debiteringsgrad. Alltså hur många kunder som konsulterna har och hur stor del av konsulternas arbetstid som kan debiteras på kunderna. Dessa nyckeltal anses viktiga i organisationen och det är också de som ger första signalen när det finns behov för nyrekryteringar. På Frontec använder de även andra nyckeltal som inte är kopplade till. Dessa nyckeltal är, personalens trivsel och motivation, något som de på Frontec mäter med regelbundna trivselsamtal. Trivseln och motivationen anser de vara mycket viktiga faktorer då de värdesätter personalen högt, eller som Lind sa, "det är personalen som är värdet i företaget".

4.2 Frontec Pajala AB

Frontec Pajala AB är ett självständigt företag och har 23 anställda och en total omsättning på ca 25 miljoner kronor. Det är det nordligaste kontoret och ingår som en enhet i Fronteckoncernen. Frontec Pajala AB har speciell kompetens gällande utveckling och förvaltning av produkter baserade på elektronik och programvara. Företaget har kunskap och erfarenhet inom produktutveckling och informationssystem. De har även erfarenhet av att leda IT-utbildningar och de åtar sig dessutom förvaltning av delsystem. Företagets verksamhet består av konsultverksamhet inom elektronik och programvara. De har sedan 1993 utvecklat, tillverkat och sålt avancerade temperaturinstrument och givare för noggranna temperaturmätningar samt produkter för lastregistrering. Deras affärsidé när det gäller produkterna är:

” VI SPAR TID, genom att sälja kvalitetsprodukter som effektiviserar mätprocesser.”

Dock är den huvudsakliga verksamheten tekniska applikationer.

4.2.1 Intervju med Kennert Pelli

Vi intervjuade Kennert Pelli, VD, Frontec Pajala AB med kontor i Pajala om hans syn på rekryteringsfrågor. Personalen som Frontec i Pajala söker skall ha någon form av eftergymnasialutbildning inom data eller elektronik. Utbildningen kan variera allt från ett år till civilingenjör. Ingångslönerna kan variera kraftigt på grund av den personliga utbildningsnivån. Något problem med hög personalomsättning anser inte Pelli att företaget har. Det är mycket sällan som någon slutar och om någon slutar beror det ofta på externa orsaker. Men han upplever att det kan vara problem med att få tag på personer med hög kompetens som samtidigt är villiga att flytta till Pajala. De har försökt kontakta utflyttade personer från kommunen som har adekvat utbildning och försökt förmå dessa att flytta tillbaka till hemorten. Trots att de flesta har ansett att det skulle vara roligt att återvända, har de oftast stupat på att de rotat sig för hårt på den nya hemorten. En viktig rekryteringsmöjlighet är de korta utbildningarna som bland annat Frontec i Pajala varit med om att genomföra i Länsarbetsnämndens regi. Utan denna rekryteringsmöjlighet skulle det vara svårt att bedriva verksamheten i den omfattning som den har för närvarande. Idag finns det utlokaliserat distansutbildningar på högskolenivå i Pajala, så möjligheterna borde bli större att rekrytera efterfrågad personal. Inga har ännu utexaminerats, men Pelli hoppas att de i framtiden ska kunna förse företaget med utbildad personal från orten.

När det gäller rekryteringskostnaderna används inte någon särskild mall för att specificera de kostnader som uppkommer vid rekrytering. En analys av en affärsidé ger svar om det finns behov av eventuella nyrekryteringar. Vid nya projekt görs en bidragskalkyl i vilken täckningsbidraget avslöjar om det finns

Empiri

möjligheter att nyanställa. Finns det behov av specialister köper företaget in dessa till varje projekt. Pelli påpekar att han är medveten om att det är dyrt att felrekrytera. Dock är rekryteringskostnader inte något som han räknar på. Han anser att det inte är någon ide att lägga ned kraft på rekryteringskostnaderna då dessa, enligt hans mening är ofrånkomliga.

När det gäller sökvägarna så minskar annonseringen i betydelse, dels kostar det mycket pengar och ger inte önskvärt resultat i förhållande till kostnaden, cirka 20.000 kr i branschtidningar. Pelli konstaterar att "webben" är en naturlig sökväg när det gäller den typ av arbetskraft som eftersöks. De flesta i branschen har tillgång till internet idag, men andra sökvägar som ryktesspridning och sökning via arbetsförmedlingen används också.

En mall på rekryteringskostnader för Frontec Pajala.

Eftersom inga specificerade uppgifter fanns tillgängliga uppskattade Pelli grovt den tid som används vid en eventuell nyanställning.

Åtgärd	Antal tim	Kostnad/ tim	Summa kr
Tid för arbetskrav och behovsanalys, förhandlingar med facket, m m	75 (ca 50-100)	500	37.500
Annonsering arbetstid + själva annonsen (20 000)	16	500	28.000
Andra sökvägar			
Tid för urval Ingen brist vara	-----	-----	-----
Tid för intervjuer (5 sökande)	15	500	7.500
Referenstagning Generellt sätts ingen tid på detta (Bara intressanta ref kollas)			
Test			
Kurskostnader			
Den nyanställdes tid för introduktion och inskolning. Minskad effektivitet för nyanställd.(mellan 6 mån - 1 år)			
Tidsåtgång för handledare (minskad produktion under handledningstiden).			
Administrativ tid för upplärning			
Andra inskolningskostnader			
Ev plusposter (bidrag och dyl.) som dras av.			

Empiri

Övrigt t ex nya kläder dyl.			
SUMMA			

När det gällde introduktion och inskolningskostnaderna saknade Pelli tillräcklig information för att han skulle vilja uppskatta dessa och därav var det inte intressant att heller fylla in totalsumman.

Den första posten är en grov uppskattning på grund av att han tidigare inte delat upp rekryteringskostnaderna utan utgått ifrån bidragskalkyl vid nyanställningarna. Men en uppskattning gör att troligen går det åt cirka 50 till 100 timmar till att göra en behovsanalys, specificera arbetsbeskrivningar, förhandlingar med fackföreningar och andra liknande uppgifter. Finns det behov av annonsering, tar det två dagar att samla in och konstruera en fungerande annons. Tiden för urval ser Pelli inte som något problem eftersom det inte kommer in mängder av ansökningar. Alla ansökningar beaktas. Det tar ungefär tre timmar per intervju. I mallen beräknas intervjukostnaden för fem sökande. Detta är ett troligt exempel på antal sökande som Pelli får in. Denna siffra kan dock variera. Där undersöks om den sökande passar in i företagets kultur och har rätt intresseområde. Ingen tid sätts till referenstagning berättar Pelli eftersom han tror att ingen referent skulle säga något illa om personen ifråga och endast de referenser som är intressanta kollas upp. Likhetsgraden mellan personens tidigare tjänst/tjänster och den tjänst som Frontec Pajala AB eftersöker avgör hur intressant referensen är. Det viktigaste är vilken utbildning och vad personen ifråga har sysselsatt sig med tidigare.

När en nyanställning redan skett räknar företaget att det tar mellan 6 månader och ett år innan vederbörande är riktigt inskolad. Skulle den nya medarbetaren vara nyutexaminerad, räknar Pelli med att det tar tre år att bli riktigt inkörd. När det gäller tidsåtgång för handledare så bestäms ingen fadder. Eftersom det är ett litet företag så finns en grundidé, att alla skall vara som en mentor åt den nya medarbetaren, men det kan förekomma undantag eftersom det beror på personen det gäller. Några andra inskolningskostnader finns vanligtvis inte. Detta på grund av att personen ifråga skall ha den rätta utbildningen från början. Ibland kan det finnas behov av utbildning för specialfunktioner inom ett visst område, då satsar företaget, berättar Pelli, på personen ifråga. Finns det inga möbler och dator till en ny medarbetare anskaffas detta omgående. Det ses inte som någon stor investering i förhållande till nyanställningen. Det dyraste och det mest värdefulla som företaget har är dess anställda.

Det finns bidrag att söka för företagare i stödområden. Det är något som Frontec Pajala inte räknar med desto mer, eftersom det är på affärsidén som företaget skall få sina vinster. Ett bidrag som fortfarande finns att söka är ett sysselsättningsstöd. Grundtanken är att första året erhålls ett bidrag på 50.000 kronor, andra året ett bidrag på 30.000 kronor och så vidare trappas det ned. Det är statliga pengar som administreras av länsstyrelsen. Dessa bidrag är starkt kopplade till sysselsättningsökningar och kan vara svåra att erhålla.

4.3 ICA Sparköp i Övertorneå

ICA Sparköp är ett företag i Övertorneå som bedriver försäljning av dagligvaror. Företaget har 14 anställda och en årsomsättning på 45 miljoner kronor. Kundkretsen består av både svenska och finska konsumenter, då affären är lokaliserad två kilometer ifrån den finska gränsen. Alla priser i affären står också i både svenska kronor och finska mark. Av de två dagligvarubutikerna i Övertorneå är ICA Sparköp den butik som satsar hårdast på att marknadsföra sig mot de finska kunderna, något som även har gett utslag på så sätt att många finska kunder som handlar i Övertorneå handlar på ICA Sparköp.

4.3.1 Intervju med Inge Lahti

Vi intervjuade Inge Lahti, butiksägare, ICA Sparköp, angående dennes syn på rekryteringsfrågor. Personalen som företaget efterfrågar behöver inte ha någon formell utbildning, utan de krav som ställs är främst sociala. En av egenskaperna som Lahti värderar högt är att personen i fråga kan tala och förstå ortens bägge språk, svenska och finska. Andra viktiga egenskaper är att personen är serviceinriktad, utåtriktad och flitig.

Lahti tycker inte att det finns några problem med personalomsättningen. I företaget arbetar det personer som varit anställda uppåt 20 år. Detta gör att huvudstyrkan av personalen är den samma från år till år. De yngre som börjar arbeta hos Lahti tenderar dock till att arbeta en kortare tid. Lahti tror att detta beror på att de yngre inte vet riktigt vad de vill syssla med. Anledningen till att detta inte är något problem är att de yngre personerna är lätta att ersätta, då dessa personer ofta är sysselsatta med arbetsuppgifter som inte kräver någon längre introduktionstid.

När det gäller rekryteringskostnaderna räknar inte Lahti efter någon modell för att specificera kostnaderna. De rekryteringar som blir aktuella är då någon slutar eller företaget behöver extra personal vid storhelger och andra toppar i försäljningen. Själva anställningsprocessen är mycket enkel och tar inte någon längre tid. När det blir aktuellt med att tillsätta en vakans eller en extra tjänst, tar Lahti kontakt med personalen eller andra företagare på orten. Han gör en förfrågan om det finns några lediga personer som de känner till. Hittills har det fungerat till belåtenhet konstaterar Lahti. Han har haft dålig erfarenhet av rekryteringar som gått till på annat sätt. Hela anställningsproceduren från början tills att en person är nyanställd brukar ta två timmar effektiv tid.

När företaget har nyanställt en person uppskattar Lahti inskolningstiden för kassaarbete till tre dagar. Detta är den lättaste arbetsuppgiften och någon avancerad utbildning krävs inte. När det gäller färskvaruhantering, vilket är den arbetsuppgift som kräver mest utbildning, tar det längre tid. Lahti räknar med en lärotid på ett halvt år innan personen är fullt inskolad på charken. Den mest ideala personen på denna tjänst skulle vara en kock, eftersom personen

bör kunna ge tips på tillagningsmetoder, anser Lahti. Charkpersonal är också den arbetsuppgift där det är störst problem med att nyrekrytera till tilläger Lahti. Efter en kort introduktion på företaget får den nyanställde arbeta tillsammans med de övriga på de olika arbetsuppgifterna. Tanken bakom detta är också att få in den nya medarbetaren i gemenskapen efter som det alltid är någon som tar hand om honom eller henne. Dessutom lär sig personen arbetet av sina medarbetare.

När det gällde vår fråga om han får några bidrag som bidrar till att sänka rekryteringskostnaderna, var svaret att så inte var fallet. Detta behöver inte betyda att sådana bidrag ej går att erhålla för nämnda bransch och ort. Detta på grund av Lahti av princip är mot allt vad bidrag heter och har därför aldrig sökt några bidrag. En kostnad som uppkommer vid en nyanställning är arbetskläder.

På frågan om företaget använder sig av några personalekonomiska nyckeltal vid nyanställning, svarar Lahti att han inte låter personalkostnaden överstiga 10,5 % av omsättningen. Varje vecka när personalen lämnar in tidrapporten stansar han in den i bokföringen och skriver ut en rapport som belyser försäljning per anställd. Den här uppgiften meddelar han personalen så att de har en kontroll över vad de säljer per vecka och person. Uppgiften är den totala försäljningen utslaget på antalet anställda och bör inte underskrida ett visst angivet belopp. Det är inget nyckeltal som tas fram för att peka på några skillnader mellan personalen, utan det ska fungera som ett sorts mål för personalen att sträva efter. Helt enkelt ett sätt att tydligare visa affärens resultat för personalen.

4.4 Rundagatuslingan AB

Rundagatuslingan AB som ägs av Mats Calla består av två Rimibutiker. Den ena är lokaliserad i centrala Umeå och den andra i Teg. Rimi är ICA's lågpriskedja. Verksamheten består av försäljning av dagligvaror till lågpris. Butikerna har 48 anställda och en omsättning tillsammans på 190 miljoner kronor. När vi i fortsättningen av rapporten talar om Rimi syftar vi på de affärer som omfattas av Rundagatuslingan AB.

4.4.1 Intervju med Mats Calla

Vi intervjuade Mats Calla, VD, för de två nämnda Rimibutikerna angående hans syn på rekryteringsfrågor. Den personal som Calla efterfrågar till sina butiker behöver inte ha bra betyg, eftersom han inte är intresserad av dem. Gäller det en ny medarbetare för ordinarie verksamhet räcker det med social kompetens och att personen ifråga är "piggt och alert". Handlar det om en avdelningschef krävs det yrkeserfarenhet inom området.

På frågan om personalomsättningen tyckte sig Calla inte se några problem. Huvuddelen av personalen har arbetat inom företaget i många år. Han tror att den låga personalomsättningen beror på att det är svårt att få arbete idag, trots att Umeå har en relativt låg arbetslöshet. När det gäller rekryteringskostnaderna använder inte Calla någon modell för att specificera de kostnader som en nyanställning skapar.

När det gäller att rekrytera en avdelningschef, sker det oftast genom internrekrytering. Orsaken är att personal har genomgått internutbildning, då via ICA's kurser till exempel köttmästarutbildning, och på så sätt fått den kompetens och yrkeserfarenhet som krävs. Finns det planer på att anställa en ordinarie medarbetare så beräknar Calla att det går åt tre timmar till behovsanalys och förhandlingar med facket med mera. En timme går åt för att göra annonsen, eftersom det finns gamla annonser som bara behöver finputsas så går det ganska fort. En annan sökväg som används är ryktesspridning via personalen samt vänner och bekanta. När det är dags att gå igenom alla inkomna ansökningar, räknar Calla att det tar ett par dagar innan han läst igenom och valt ut de intressantaste kandidaterna. Av de inkomna ansökningarna väljer han ut cirka tio stycken tänkbara kandidater. Intervjuerna tar ungefär två timmar per intervju. Calla tycker att referenserna är viktiga för att veta vad det är för en person han anställer. Därför ser han till att kolla alla referenser till de som han intervjuar. Kollen av referenser tar ungefär tjugo minuter per sökande.

Inskolningen beräknas ta ungefär två veckor, innan den nya medarbetaren kan de nya rutinerna. Under inskolningstiden beräknas den anställda vara produktiv till 80 procent. Calla beräknar att ungefär trettio procent av handledarens arbetstid går åt till handledning. När det gäller bidrag så finns det ett bidrag som Calla har erhållit någon gång. Det är ett bidrag som heter anställningsstöd. Bidraget erhålls om handikappade eller långtidsarbetslösa anställs och det är upp till 100 procent av lönekostnaden. Detta bidrag påverkar dock inte rekryteringskostnaderna.

Vi frågade om han upprättade någon form av kalkyler i samband med rekrytering, men det gjorde han inte. Anledningen var att han tyckte att dessa kostnader var försumbara och därför saknades behovet av kalkyler.

En mall för rekryteringskostnaderna på Rimi.

Calla använder själv ingen mall för att specificera kostnaderna för en rekrytering. I denna mall har han uppskattat kostnaderna. Han tyckte att ett lämpligt tal att använda för timkostnaden var 179 kronor som är den genomsnittliga lönekostnaden inom företaget.

Empiri

Åtgärd	Antal tim	Kostnad/ tim	Summa kr
Tid för arbetskrav och behovsanalys, förhandlingar med facket, med mera	3	179	537
Annonsering	1	179	179
Andra sökvägar			
Tid för urval	16	179	2.864
Tid för intervjuer	20	179	3.580
Referenstagning	3,3	179	590
Test			
Kurskostnader			
Den nyanställdes tid för introduktion och inskolning. Minskad effektivitet för nyanställd.	80 x 0,2	179	2.864
Tidsåtgång för handledare (minskad produktion under handledningstiden).	80 x 0,3	179	4.296
Administrativ tid för upplärning			
Andra inskolningskostnader			
Ev plusposter (bidrag och dyl.) som dras av.			
Övrigt t ex nya kläder dyl.			3.000
SUMMA			17.910

Calla använder sig av några olika nyckeltal. Ett nyckeltal som har anknytning till personalen, som han räknar på är lönekostnaden i förhållande till omsättningen. Regeln här är att lönekostnaderna inte får utgöra mer än sex procent av omsättningen.

5 ANALYS

I detta kapitel kommer vi att analysera de åsikter om rekrytering som har framkommit under våra intervjuer. Resultatet av intervjuerna kommer även att kopplas samman med de teorier som redovisades i teorikapitlet. Detta kapitel kommer sedan att utgöra grunden för de sammanfattande slutsatserna som vi presenterar i nästa kapitel. När vi i detta kapitel talar om Frontec Norr AB syftar vi på Frontec Norr AB:s kontor som är lokaliserat i Luleå. När vi i detta kapitel hänvisar till teorier och personer förutom de intervjuade personerna är det till olika avsnitt i teorikapitlet 3, som vi hänvisar till.

5.1 Rekryteringsprocessen

Vi kan se att samtliga tillfrågade företag använder sig av en rekryteringsprocess som följer de steg som föreslås i teorin, se Arbetarskyddsnämndens mall för rekryteringskostnader. Vilket innebär att de börjar med behovsanalys, specificering av arbetskrav samt förhandlingar. Sedan söker de kandidater via olika sökvägar. På erhållna kandidater gör de sedan ett urval där de intervjuar de utvalda. Därefter följer introduktion och inskolning. De har inte kostnader för samtliga poster i Arbetarskyddsnämndens mall, men de följer samma tänkta procedur. Det vill säga de genomför de olika momenten i samma ordning som teorin förespråkar. Noteras kan att inget av företagen använde sig av några tester för att hitta rätt person.

Teorierna poängterar att behovsanalysen är viktig innan rekrytering vidtas och detta verkar företagen i vår studie ha uppmärksammat då samtliga lägger ned tid på behovsanalys. Tiden de lägger ned på behovsanalys varierar dock kraftigt mellan de olika företagen. Variationen verkar hänga ihop med branschen som företaget verkar inom. Vi kan se från de intervjuade företagen att de bägge Frontec företagen spenderar liknande mängd tid för behovsanalys och de bägge dagligvaruhandlarna spenderar ungefär liknande mängd tid. När det gäller valet av sökvägar verkar de inom branscherna ha ungefär liknande uppfattning om hur det är lämpligt att gå till väga. Det är även här stor skillnad mellan de två dataföretagen och dagligvaruaffärerna. Till exempel använder bägge dataföretagen sig av "webben" som ett sökverktyg något affärerna inte gjorde. En sökväg som används i stor utsträckning, (i alla fall i de tillfrågade företagen) var tips från de anställda. Däremot verkade det dock som att företagen inte hade så bra erfarenhet av annonser och av arbetsförmedlingen, något som kanske kan vara viktigt att tänka på som jobbsökande. Ett undantag till detta var dock Rimi handlaren Calla. Varför det var på det sättet är svårt att säga, men en anledning skulle kunna vara placeringen av affärerna. Den andre dagligvaruhandlaren som vi intervjuade var lokaliserad i en liten bygd Övertorneå medan Calla är lokaliserad i tätorten Umeå. I en liten bygd som Övertorneå där "alla känner alla" är den sociala kontrollen större än i en tätort och betydelsen av annonser kanske minskar. Detta gör att Lathi i Övertorneå mest troligt vet om och kan nå de intressanta kandidaterna utan annonser.

Vad gäller intervjuerna, kan vi se att det skiljer något mellan företagen. På Frontec Pajala AB läggs ungefär tre timmar per intervju, Rimi två timmar per intervju och på ICA Sparköp handlar det om minuter. På Frontec Norr AB tar intervjuerna cirka tre och en halv timme fördelat på två intervjutillfällen. Noterbart är även att vid Frontec Norr AB:s intervjuer är det två Frontec-anställda närvarande. Skillnaderna som vi här ser kan kanske ha att göra med utbudet och bransch. I tätorterna, Luleå och Umeå där utbudet av arbetskraft är stort läggs större kraft ned på urval och intervjuer än i de mindre orterna. Vidare verkar det som att de inom databranschen där kompetens-kraven är högre spenderar mer tid på intervjuerna. När det gällde referensers betydelse så varierade åsikterna, allt ifrån att de var totalt ointressanta till att de var mycket intressanta. Det var svårt att hitta några direkta orsaker annat än subjektiva till varför det var på detta sätt.

När det gäller introduktion och inskolning säger teorierna, att tiden för detta varierar beroende på arbetsuppgift och att flera personer från olika delar av organisationen engageras i inskolningen. Vi kan konstatera att detta stämmer överens med verkligheten i samtliga våra fall. De undersökta företagen hade alla ett moment där den nyanställde fick ta del av organisationens olika delar. Tiden för inskolning baserat på olika arbetsuppgifter blir speciellt tydligt i dagligvarubranschen där det går fort att skola in någon för kassatjänst medan det tar betydligt längre tid att lära någon "charken". Det var svårt att dra någon liknande slutsats från dataföretagen eftersom inskolningstiden berodde på så många faktorer utöver arbetsuppgiften. Exempel på sådana faktorer är: kompetens hos den anställde och individuella egenskaper hos den anställde.

5.2 Rekryteringskostnader

Rekryteringskostnaderna är ofta en stor personalkostnadspost, större än vad många företagsledare inser. Detta menar teorin är en viktig anledning till att räkna på dessa kostnader. I enlighet med teorierna förväntade vi oss att medvetenheten över rekryteringskostnaden skulle vara låg i de tillfrågade företagen. Det visade sig också att, inga av företagen som vi tillfrågade gjorde några kalkyler eller räknade på rekryteringskostnaderna på något sätt. Det var helt enkelt inget de funderade på. Pelli påpekade att han var medveten om att det kunde vara dyrt med felrekryteringar, men han fokuserade inte på rekryteringskostnaderna. Lind på Frontec Norr AB hade läst om att det kunde vara dyrt med rekryteringar och funderat över det någon gång, men inte heller här räknade de med rekryteringskostnaderna. Det som var viktigt var att hela tiden se till att det inte fanns någon brist vad gäller personal eller kompetens. Lahti på ICA Sparköp i Övertorneå tyckte att hela rekryteringsprocessen var mycket enkel och inte tog mycket tid i anspråk. Den totala rekryteringskostnaden blir därför mycket marginell. Även Calla på Rimi uttryckte en liknande åsikt. Eftersom de inte räknade på rekryteringskostnaderna var det inte heller någon som kunde svara på exakt hur mycket en rekrytering kostade för dem.

För att se hur företagen resonerade kring rekryteringskostnaderna och rekryteringsprocessen ställde vi en del frågor och ställde upp en rekryteringskostnadsmall tillsammans med respektive respondent ute på företagen. Eftersom rekryteringskostnaderna var något som inget av de tillfrågade företagen räknade på, kunde inte respondenterna fylla i samtliga poster på mallen. Detta i sin tur kan visa på att medvetenheten över vissa delar av rekryteringskostnaden kanske saknas. Vi kommer att behandla de olika delarna på mallen i större detalj i kapitel 5.2.1 och 5.2.2. Det kom dock fram vissa skillnader mellan företagen. På Frontec Norr AB, där Lind hade funderat på rekryteringskostnader kunde vi fylla i hela mallen och få fram en estimerad totalsumma för rekryteringskostnaderna. Spontant tyckte inte Lind att summan var speciellt överraskande utan det var ungefär som han förväntade sig. Lathi på ICA Sparköp menade på att hela processen tog ungefär två timmar och att kostnaderna därigenom var marginella och att det därigenom inte fanns någon anledning att räkna på dem. De var heller inte lönt att bryta ned den kostnaden på mallen. På Frontec Pajala AB saknades också kunskapen över de uppgifter som behövs för att fylla i hela mallen så det var inte möjligt att plocka fram en totalkostnad för rekryteringen. De hade helt enkelt inte funderat i de banorna och som Pelli sa, "rekryteringskostnaderna är inget vi fokuserar på". Han menade dock på att han hade tagit hänsyn till rekryteringskostnaderna vid de bidragskalkyler, som de utarbetar vid nya projekt. Calla på Rimi räknade inte heller på kostnaderna, men han verkade dock ha relativt stor medvetenhet för de olika kostnaderna. Detta i och med att han inte hade några större problem med att uppskatta dem för de olika posterna. Han tyckte dock att kostnaderna var så försumbara att det saknades behov av kalkyler. Hög personalomsättning kan också ha betydelse för rekryteringskostnaderna. I teorierna går det att läsa, att en hög personalomsättning kan leda till underbemanning. Detta i sin tur leder till sämre service mot kunder eller internt inom företaget vilket kan leda till försäljningsbortfall. Om detta försäljningsbortfall kan beräknas förespråkar Arbetskyddsmyndigheten att denna ska tas med i beräkningarna över rekryteringskostnaderna. Hur de tillfrågade ställde sig till detta blev inte relevant då inget av företagen led av speciellt hög personalomsättning.

5.2.1 Sök och urvalskostnader

Enligt teorierna är detta inte de kostnaderna som företag oftast undervärderar, utan de är relativt lätta att beräkna, jämfört med introduktion och inskolningskostnaderna. Gröjer menar dock att många företag endast kopplar annonskostnaderna till den totala rekryteringskostnaden. Av intervjuerna visade det sig att samtliga respondenter var medvetna om att rekryteringskostnaderna bestod av fler komponenter. I och med detta var det inte heller något som talade för att de skulle undervärdera sök- och urvalskostnaderna. Något som samtliga företag dock kan undervärdera vad gäller sök- och urvalskostnaderna är kostnaden per timme för de olika aktiviteterna. De företag vi undersökt, tar för kostnad per timme om de ska räkna ut en post, till exempel intervjuerna, lönekostnaden för personen som intervjuar. Till denna post kan

tillkomma kostnader för lokaler, utrustning, administration av personal med mera. Dessa kostnader kan vara relativt betydelsefulla och uppgå till mellan 50 – 100 % av de direkta personalkostnaderna, se Gröjer & Johanson. I övrigt verkade företagen vad gäller sök och urvalskostnaderna vara medvetna om de olika kostnaderna, bland annat kunde de räkna upp cirka kostnader för de olika sökvägarna som de använde.

5.2.2 Kostnader för introduktion och lärotid

Enligt teorierna är detta den post som det är lättast att undervärdera. Det är förmodligen också i många fall den dyraste kostnaden vid rekrytering. Speciellt i tjänsteproducerandeorganisationer är inskolningstiden ofta väsentligt längre än vad folk tror. En stor del av introduktionstiden i ett tjänsteproducerande företag är den tid som behövs för att bygga upp förtroende mellan producent och konsument eller säljare och kund. Med detta i åtanke förväntade vi oss att de anställda på Frontec företagen skulle behöva en lång inskolningstid då de flesta är datakonsulter. Det visade sig från intervjuerna att inskolningstiden inte var speciellt lång. Detta kan bero på att de intervjuade främst menade att inskolningstiden har att göra med vilken kompetens den nyanställda besitter. Risken finns alltså att de undervärderar betydelsen av att lära sig konsultbiten av verksamheten, kundkontakten och att de därmed underskattar den totala inskolningstiden. Produktionsbortfall under introduktionstiden är givetvis svårt att beräkna och eftersom inga av de tillfrågade räknade på rekryteringskostnaderna var det svårt att få fram siffror på det totala produktionsbortfallet. På Frontec Norr AB tyckte de att de hade en ganska bra kontroll över produktionsbortfallet i och med beräkningarna på debiteringsgrad. Lind menade också att i och med att konsulternas arbetstid så pass snabbt kunde börja debiteras ut på kunderna så var de nyanställda konsulterna snart uppe i produktion. På Frontec Pajala AB menade de också att nyanställda snabbt var fullt produktiva, men på denna punkt var svaret vi fick lite tvetydigt i och med att Pelli samtidigt sa att det tog mellan sex månader och ett år innan en nyanställd var helt inkörd i organisationen. Bägge dagligvaruhandlarna tyckte att det gick snabbt för en nyanställd att bli fullt produktiv. På ICA sparköp tog det cirka tre dagar att bli fullt produktiv i kassan och på Rimi räknade de med cirka två veckor. En kostnad nämns i teorin, som här lätt glöms bort och som ingen av de bägge dagligvaruhandlarna tänkte på. Nämligen att en nyanställd i denna verksamhet kan orsaka kostnader genom sämre service mot kunderna, vilket i sin tur kan leda till försäljningsbortfall.

Ytterligare en kostnadspost kopplat till introduktion och lärotid är kostnaden för handledaren. Denna kostnad uppstår i samband med att handledaren inte har möjlighet att vara fullt produktiv medan han handleder. Även denna post riskerar samtliga tillfrågade att undervärdera. Om vi ber dem fundera över kostnaderna för handledaren så skulle de använda handledarens lönekostnad för att beräkna fram kostnaden. Anledningen till att handledarens lönekostnad kan undervärderas är, att hänsyn inte tas till den förlorade intäktsbiten av

handledarens arbete, se Gröjer & Johanson. Undantaget här är Lathi på ICA Sparköp som menade att den nyanställde bara följde med och lärde sig av de andra. Detta medförde att det bara var den nyanställde som hade låg produktivitet, de övriga producerade som vanligt.

5.3 Personalekonomiska nyckeltal

De personalekonomiska nyckeltal som tas upp i teoriavsnittet är sådana som kan kopplas till rekrytering. De personalekonomiska nyckeltal som kom fram i undersökningen var i stor utsträckning inte av denna karaktär och hamnade därmed lite utanför det område som vi var intresserade av. Dock kom det fram några nyckeltal som företaget använde i samband med rekryteringsbeslut och som därmed kan vara värda att nämna.

Frontec Norr AB använde mycket nyckeltal som beläggningsgrad och debitering för att få impulser när det var dags att nyanställa. På dagligvarubutikerna använde de sig av de totala personalkostnaderna i förhållande till omsättningen för att specificera en maxnivå som personalkostnaderna får uppgå till. Noterbart kan vara, att inget av de tillfrågade företagen använde de nyckeltal som tas upp i kapitel 3.3.2. Trots att Johanson & Johrén menar att vissa av nyckeltalen bör en person i rekryteringsposition ha kännedom om.

6 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER

Det här kapitlet innehåller slutsatser som vi dragit av vår undersökning samt förslag till fortsatta studier inom området. Vi inleder kapitlet med våra slutsatser som svarar mot syftet med rapporten och som är vår personliga tolkning av de resultat som vi har erhållit. I slutet av kapitlet ger vi sedan förslag till fortsatta studier inom området, idéer och frågeställningar som väckts under arbetsgången och som vi tycker skulle vara intressanta att studera.

6.1 Sammanfattande slutsatser av våra fallstudier

Ett av syftena med rapporten var att beskriva hur företagen resonerar och går tillväga när de nyanställer personal. Detta har vi beskrivit i analyskapitlet. En tydlig skillnad som vi ser mellan de två branscherna, databranschen och dagligvaruhandeln är: I databranschen, som är en expansiv bransch där mäter företagen i vår undersökning marknadsbehovet, för att hela tiden se när de har möjlighet att expandera och växa. I dagligvaruhandeln däremot som är en mera mogen bransch, handlar det mera om att hålla vald servicenivå och där handlar det mer om att bibehålla nuvarande personalnivå genom ersättningsrekryteringar. I databranschen där det råder en brist på arbetskraft kan vi också konstatera att de lägger ned större resurser och använder fler sökvägar för att försöka finna kompetent personal. De har en mer genomtänkt rekryteringsstrategi för att nå ut till kompetent personal. Till exempel håller bägge Frontec företagen utbildningar i Länsarbetsnämndens regi.

Själva tillvägagångssättet följer liknande steg hos samtliga företag. Stegen är i huvuddrag:

- Behovsanalys och förhandlingar
- Använder någon sökväg för att finna kandidater till anställningen
- Urval
- Intervjuer
- Anställning
- Introduktion och inskolning

Uppsatsens andra syfte, var att klargöra huruvida företagen känner till samtliga sina rekryteringskostnader och om de vet hur dessa bör beräknas. Det visade sig i undersökningen att inget av de tillfrågade företagen räknade på rekryteringskostnaderna på något sätt. Detta berodde på att de inte tyckte att det var viktigt att räkna på rekryteringskostnaderna. Det var liksom något som ansågs oundviklig. Därav saknade företagen någon riktig kontroll över vad rekryteringar egentligen kostar. På en del punkter som till exempel introduktion och lärotid tyder våra resultat på att de tillfrågade företagen kanske inte är riktigt medvetna över kostnaden. Vi tycker att resultaten av våra intervjuer kan tyda på att företag riskerar att undervärdera rekryteringskostnaderna. Samtliga av

de tillfrågade företagen var dock medvetna om att det ingick betydligt fler kostnader i en rekrytering än sökvägskostnaden, annonskostnaden. Givetvis är vi medvetna om att vi inte kan dra generella slutsatser av intervjuer av fyra företag.

Det kan tyckas något märkligt att de bägge Frontecföretagen poängterade hur viktig personalen var för företaget. När de sedan inte alls räknade på rekryteringskostnaderna, trots att de bägge intervjuade var medvetna om att rekrytering kunde få kostsamma konsekvenser. I dessa företag är det de anställda som är den viktigaste resursen det var de bägge överens om. I företag där maskiner utgör viktiga resurser är det naturligt att beräkna allt som påverkar dessa, göra investeringskalkyler till exempel. En rekrytering i ett företag där personalen är den viktigaste resursen borde kunna ses på liknande sätt som maskinerna i ett annat företag i och med att rekryteringen också kan vara en stor kostnad.

Anledningen till att företagen inte räknar på rekryteringskostnaderna var att de inte var intressanta i huvudsak för att de inte upplevdes som tillräckligt stora. Frågan då kan vara: Skulle de anse att de var tillräckligt stora för att vara intressanta om de satte sig ned och verkligen räknade fram den totala rekryteringskostnaden? Detta är något som vi dock inte kan veta, innan företagen bestämmer sig för att räkna ut sina rekryteringskostnader.

I de tillfrågade företagen använde de sig inte av personalekonomiska kalkyler. Detta gör att vi inte har något relevant resultat att analysera med tanke på etiska värderingar. Etiken ligger också utanför vårt eget kompetensområde. Därför har vi valt att inte lägga in någon egen analys eller slutsatser på ämnet. Vi tycker dock att en sak kan vara viktigt att ha i åtanke. Att det kanske inte bara är ekonomiska variabler som bör styra vid viktiga beslut, kanske speciellt när det påverkar människor. Därför har vi valt att ha med det avsnittet i teorin, för att uppmana till viss försiktighet vid beräkning och presentationen av materiel som rör människor.

6.2 Förslag till fortsatta studier

En sak som vore intressant och som vi nämnde i våra slutsatser, skulle vara att koncentrera sig på ett företag som inte räknade på sina rekryteringskostnader. På detta företag skulle en djupare analys göras för att verkligen försöka räkna fram den korrekta rekryteringskostnaden med alla faktorer som spelar in. För att sedan se om företaget med resultatet i hand får en förändrad uppfattning om rekrytering. Detta för att se om det har någon betydelse för själva verksamheten att räkna på rekryteringskostnaderna.

Något som skulle kunna studeras som inte riktigt ligger i linje med rekryteringar, men som vi ändå kom att fundera på under uppsatsen gång, är olika utbildningars kompetensnivå. På Frontec anställer de folk med allt från korta datautbildningar i Länsarbetsnämndens regi till dataingenjörer från

Sammanfattande slutsatser och förslag till fortsatta studier

universitet och högskolor. Det skulle kanske kunna vara intressant att ta reda på hur mycket det skiljer, om det skiljer något, i dessa personers kompetens för just den arbetsuppgift de sedan får. Detta skulle även kunna relateras till deras löner för att på något sätt se hur pass mycket större kompetens som erhålls för den ökade lönekostnaden. Även vinstfaktorn på detta skulle kunna analyseras. Om de sköter samma sysslor så tjänar företaget därav mer när de betalar lägre lön för den ene men debiterar kunden samma belopp.

REFERENSLISTA

Litteratur

Arbetsarkyddsnämnden. (1994). *Personalekonomi i handels och tjänsteföretag*. Stockholm: Arbetsarkyddsnämnden. ISBN:91-7522-428-3.

Aronsson, T. Björk, S. Malmquist, C. (1994). *Personalekonomi och etik*. Stockholm: Arbetsarkyddsnämnden. ISBN:91-7522-451-8.

Bratfisch, O. Hagman, E. (1991). *Lathund för rekryterare – Om konsten att göra anställningsintervjun till ett mätinstrument för den svärfångade personligheten*. Enskede: Hagman & Hagman AB, Upplaga 1. ISBN:91-971686-1-0.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. Seventh Edition. London: Prentice Hall, International, Inc. ISBN:0-13-263096-6.

Gröjer, J-E. (1992). *Det personalekonomiska bokslutet*. Stockholm: SPF förlag.

Gröjer, J-E. (1993). *Redovisa anställda på balansräkningen*. Stockholm: Labora Press.

Gröjer, J-E. Johanson, U. (1996). *Personalekonomisk Redovisning och kalkylering*. Andra upplagan. Stockholm: Arbetsarkyddsnämnden. ISBN:91-7522-512-3.

Hansson, G. Söderling, L. (1996). *Räkna med människan*. Human Resource Accounting Landskrona: HRA Nordiska AB. ISBN:91-630-4087-5.

Holme, I. M. Solvang, B, K. (1997). *Forskningmetodik, - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. ISBN:91-44-00211-4.

Johanson, U. Johrén, A. (1996). *Personalekonomiska nyckeltal*. Stockholm: Svenska PA forum. ISBN:91-88458-24-5.

Liukkonen, P. (1991). *Ta tag i kostnaderna – räkna hem vinsterna!* Stockholm: Hälsö och miljöpolitik, Personal- och organisationsförvaltningen.

Lundberg, T. (1992). *Anställning pågår – When doubt don't employ*. Stockholm: Timbro och Ration förlag. ISBN:91-7566-252-3.

Mitrani. (1992). *Competency Based Human Resource Management – Value-driven strategies for recruitment, development and reward*. London: Kogan Page. ISBN:0-7494-0771-9.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people – Unleashing the power of the work force*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN:0-87584-413-8.

Swensson, S, Ahrnborg. (1997). *Rekrytering i Fokus – konsten att välja nya arbetare*. Stockholm: Svenska förlaget liv & ledarskap AB. ISBN:91-7738-441-5.

Artiklar och tidskrifter

Flynn, G. (1995). *Overall cost per hire is still on the rise*. Personel Journal, Dec 1995, Vol 74, Issue 12, p26.

Hacker, C. (1997). *The cost of poor hiring decisions... and how to avoid them*. HR Focus, Oct 1997, Vol. 74, Issue 10, pS13

The challenge of recruiting. (1997, 1 mars). Inc. vol. 19, Issue 3, p102.

Recruitment. (1997, 6 mars). People Management. Vol 3, Issue 5, p16.

Shoniwa, S, O. Gilmore, H, L. (1996). *Development of human resources: A portfolio strategy*. S.A.M. Advanced Management Journal, Winter 1996, Vol 61, Issue 1, p16.

Personlig kommunikation

Calla, Mats. VD och ägare av två Rimi butiker i Umeå. 98 12 08. Telefonintervju.

Lahti, Inge. Ägare ICA Sparköp i Övertorneå. 98 12 07. Telefonintervju.

Lind, Lennart. Chefskonsult Frontec Norr AB, Luleå kontoret. 98 12 04. Direkt intervju.

Pelli, Kennert. VD Frontec Pajala AB. 98 12 07. Direkt intervju.

Intervjuguide

1. Vad bedriver ni för verksamhet?
2. Vad har ni för omsättning per år?
3. Hur många anställda har ni?
4. Vad är den ungefärliga ingångslönen i företaget?
5. Vad är snitttiden en anställd jobbar inom företaget?
6. Vilka kompetenskrav ställer ni?
7. Hur mycket kostar en rekrytering för er (av en person)?
8. Hur går ni tillväga vid en nyanställning?
9. Mallen (fyller i rekryteringskostnadsmall tillsammans).
10. Var de några/någon av posterna på mallen som ni inte tar hänsyn till, vid rekrytering?
11. Om så är fallet varför?
12. Har ni någon spontan kommentar till resultatet av mallen?
13. Hur lång tid beräknar ni att det tar innan en nyanställd är hundra procent produktiv?
14. Får ni några statliga stöd för verksamheten, arbetsmarknadsstöd eller liknande som sänker personalkostnaderna vid nyanställningar?
15. Använder ni er av några personalekonomiska nyckeltal(räknar ni med några)?
16. Varför, varför inte?
17. Upprättar ni någon form av investeringskalkyl när ni funderar över nyanställningar?
18. Om, hur ser den då ut?
19. Tror ni att ert läge har någon betydelse när ni ska rekrytera?
20. Ser Ni någon fördel/nackdel med lokaliseringen vid en rekryteringssituation?

Mall för rekryteringskostnader

Åtgärd	Antal tim	Kostnad/ tim	Summa kr
Tid för arbetskrav och behovsanalys, förhandlingar med facket, med mera			
Annonsering			
Andra sökvägar			
Tid för urval			
Tid för intervjuer			
Referenstagning			
Test			
Kurskostnader			
Den nyanställdes tid för introduktion och inskolning. Minskad effektivitet för nyanställd.			
Tidsåtgång för handledare			
Administrativ tid för upplärning			
Andra inskolningskostnader			
Ev plusposter (bidrag och dyligt) som Dras av.			
Övrigt t ex nya kläder etc.			
SUMMA			