



**Bedömning av uppskattningsmetoder och  
underlagsframtagande inför investering i**

# **Automatiserad rekrytering**

*Hur värderas effektiviseringsverktygen i praktiken?*

Ett arbete av Benjamin Ajo

Handledare:  
Peter Stevrin

## Abstrakt

---

<b>Titel</b>	Bedömning av uppskattningsmetoder och underlagsframtagande inför investering i automatiserad rekrytering
<b>Författare</b>	Benjamin Ajo
<b>Handledare</b>	Peter Stevrin
<b>Institution</b>	Institutionen för Ekonomi och Management
<b>Kurs</b>	Kandidatarbete i Företagsekonomi
<b>Syfte</b>	Syftet med arbetet är, att genom studier av applicerande företags tillvägagångssätt vid framtagande av investeringsbeslutsunderlag och genom jämförelse av dessa med de utvärderingar företagen senare gjort, bedöma tillvägagångssättens tillförlitlighet och samtidigt visa i vilken utsträckning konventionella investeringskalkyler kan tillämpas vid bedömning av systemens värde.
<b>Metod</b>	Jag har valt ut tre intervjuobjekt utifrån utbudet av applicerande företag. Vidare har jag intervjuat två företag som utvecklar automatiserade system för rekrytering för att fördjupa kunskaperna om systemen bakom lösningarna och för att ta del av dessa företags erfarenhet av området.
<b>Slutsats</b>	Tillvägagångssätten för framtagande av beslutsunderlag är olika från fall till fall. Det går inte att peka på någon eller några regelmässigheter i dessa. Förvånansvärt många av de intervjuade företagen har förbisett lönsamhetsbedömning vid beslutstillfället och grundat beslutet på lösa förhoppningar om odefinierade kostnadsbesparingar som systemet kan komma att generera. Dock är de underlag och uppgifter som framtagits av diverse bolag riktiga med reservation för referensfakta, det vill säga vilket utgångsläge systemet värderas mot.
<b>Title</b>	An evaluation of the supporting information in the presence of an investment in automated recruiting systems
<b>Authors</b>	Benjamin Ajo
<b>Supervisor</b>	Peter Stevrin
<b>Department</b>	Departement of Business Administration and Management
<b>Course</b>	Bachelor Thesis in Business Administration
<b>Purpose</b>	The purpose of the study is to scrutinize the practises in the investment decision-making procedures within enterprises applying the evaluation methods. Furthermore, by way of comparing these procedures with similar later evaluations within the same enterprises, the reliability of the method is appraised. The aim is also to respond to the question as of to which extent conventional investment calculations are applicable in the assessment of system values.
<b>Methods</b>	Out of the supply of enterprises applying the method, I have chosen three objects for my interviews. I also have interviewed two recruitment tool producers

(software developers). The latter was done in order to deepen the knowledge behind the solutions and to grasp the experience achieved.

**Conclusions** The methods applied producing the basis of decision making varies case by case. There are no systematics to point out in this context. Surprisingly, several of the interviewed enterprises have disregarded cost-benefit evaluations in the decision process, while basing their choices on undefined hopes directed at the cost saving effect the system is expected to bring about. Nevertheless background information and facts upon which the decisions have been based have been correct. In this respect, a reservation has to be considered regarding reference facts, ie. the starting point in relation to which the system is to be evaluated.

## Innehållsförteckning

---

Abstrakt.....	ii
Innehållsförteckning .....	iv
1 Bakgrund.....	1
<b>1.1 Inledning .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemformulering .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Syfte.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Avgränsning .....</b>	<b>6</b>
2 Teori.....	7
<b>2.1 Rekryteringsfunktionen.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Den traditionella rekryteringsprocessen.....	7
2.1.2 Varför automatiserad rekrytering?.....	12
2.1.3 HR-XML .....	14
2.1.4 Processförloppet vid automatiserad rekrytering .....	15
2.1.5 Säkerhetsfrågor och rättigheter.....	17
<b>2.2 Investeringsteori .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Nuvärdemetoden – Net Present Value (NPV) .....	18
2.2.2 Internräntemetoden – Internal Rate of Return (IRR) .....	19
2.2.3 Payback-metoden.....	20
2.2.4 Konvertering av nytta till monetära termer .....	21
<b>2.3 Sammanfattning av teorikapitlet.....</b>	<b>22</b>
3 Metodik.....	24
<b>3.1 Forskningsprocessen.....</b>	<b>24</b>
3.1.1 Fråga.....	24
3.1.2 Litteraturgranskning .....	25
3.1.3 Problemformulering och frågeställning .....	25
3.1.4 Hypotesformulering .....	25
3.1.5 Observation.....	26
3.1.6 Analys.....	26
3.1.7 Tolkning .....	26
3.1.8 Rapportering .....	26
<b>3.2 Reliabilitet och validitet.....</b>	<b>27</b>
3.2.1 Reliabilitet och validitet avseende denna studie.....	28
4 Empiri .....	29
<b>4.1 GlobeSoft.....</b>	<b>29</b>
4.1.1 ReachMee .....	29
4.1.2 Nyttovärdering enligt GlobeSoft.....	30
<b>4.2 Jobline .....</b>	<b>31</b>

4.2.1 Monster Office .....	31
4.2.2 Branded Career Site .....	32
4.2.3 Nyttovärdering enligt Jobline .....	32
<b>4.3 NCC.....</b>	<b>33</b>
4.3.1 NCC: s rekryteringssystem.....	33
4.3.2 Underlag vid investeringsbeslutstillfället .....	33
<b>4.4 Posten .....</b>	<b>35</b>
4.4.1 Postens rekryteringssystem.....	35
4.4.2 Posten investerar i SAP .....	36
4.4.3 Postens Underlag vid investering i SAP.....	36
<b>4.5 SAS .....</b>	<b>37</b>
4.5.1 SAS rekryteringssystem .....	37
5 Analys .....	38
<b>5.1 Nyttan av automatisering för applicerande företag.....</b>	<b>38</b>
5.1.1 Effektivisering av rekrytering.....	38
5.1.2 Ekonomisk nytta .....	39
<b>5.2 Underlag för investering i rekryteringsverktyg i praktiken.....</b>	<b>39</b>
<b>5.3 Fiktivt exempel på värdering av rekryteringssystem .....</b>	<b>40</b>
5.3.1 Lönsamhetsbedömning av automatisering mot oreviderat underlag .....	40
5.3.2 Lönsamhetsbedömning av automatisering mot reviderat underlag .....	43
6 Slutsats .....	47
<b>6.1 Traditionell rekrytering – ett föråldrat sätt att rekrytera .....</b>	<b>47</b>
<b>6.2 Slutsats från fiktiva exempel .....</b>	<b>47</b>
<b>6.3 Kan nyttan verktygen skapar uppskattas i praktiken? .....</b>	<b>48</b>
<b>6.4 Övriga reflektioner .....</b>	<b>48</b>
8 Referenser .....	50

# 1 Bakgrund

---

## 1.1 Inledning

Rekrytering är en väsentlig del av alla organisationers verksamhet (Ömalm, 2002). Trots att det är så, betraktas denna funktion alltför ofta som ett rutinmässigt måste för att behålla eller skaffa den personalstyrka, som organisationens arbetsbörda kräver (Outlaw, 1998). Outlaw utvecklar resonemanget och säger att personalkompetensen är den viktigaste tillgången i ett företag. Kompetent personal producerar och utvecklar bra produkter samt styr bolaget mot dess mål på alla tänkbara plan på ett idealiskt sätt. Det motsatta kan då sägas förorsakas av mindre kompetent personal. Alltså är personalavdelningens effektivitet avgörande för företagets produktivitet och lönsamhet.

Den lågkonjunktur Sverige befinner sig i idag har tvingat många företag att rationalisera och säga upp stora mängder personal. Det betyder dock ingalunda att rekrytering i Sverige är ett inaktuellt tema. Tvärtom, står hela Svenska ekonomin inför en mäktig utmaning, eftersom 40-talisterna snart går i pension och förorsakar ett enormt tryck på skattebetalarna, menar IT-frälsaren och samhällsdebattören Jonas Birgersson i en intervju i Svenska Dagbladet (Forsberg, 2003). Han talar inte i första hand om rekryteringsbehovet utan om problemställningen överlag, som dagens svenska politiker verkar blunda för. Industrin och företagen måste tillverka och skapa värde på ett betydligt mer effektivt sätt, säger Birgersson. Miljöpartiet har gjort gemensam sak med moderaterna, folkpartiet, kristdemokraterna och centern gentemot regeringen i frågan om just arbetskraftsinvandring för att på sikt lösa dilemmat (Hennel, 2003). Enligt Hennels skrift vill samtliga fem partier att Sverige öppnar sina gränser för den som har fått arbete i Sverige.

För att Sverige skall klara av ”pensionsvågen” måste alltså dels arbetskraft importeras till Sverige, dels måste olika förfaranden för rekrytering utvecklas för att smidigt klara av att hantera hela processen.

Vad kännetecknar goda rekryteringsrutiner och hur konstruerar man sådana för att lyckas med att skaffa kompetent personal under de förutsättningar som företag idag möter? Är traditionella metoder tillräckliga för att åstadkomma lönsam verksamhet?

Walker (2001) förespråkar automatisering av rekrytering för att nå tillräcklig effektivitet i processförloppet. Automatisering betyder i dessa sammanhang att en del eller alla delar av rekryteringsförfarandet automatiseras med hjälp av informationsteknik (IT). Det handlar om att annonsera och hantera ansökningar med verktyg, som effektiviserar personalavdelningens arbete. Walker (2001) pekar dessutom på andra *nyttofaktorer*, som *kostnadsbesparingar* och *värde* för individerna i organisationen. Företaget vinner genom en intelligent satsning på verktyg som effektiviserar rekryteringsförfarandet.

Men är det verkligen så att automatiseringsverktyg har kommit för att ta över all rekrytering? Är automatisering ett måste för att lyckas rekrytera effektivt och för att hitta ”rätt” personer?

Investering i automatiserande mjukvara innebär en initial och i vissa fall även en kontinuerlig kostnad. Alltså borde satsningar i rekryteringssystem vara jämförbara med vilka investeringsbeslut som helst. Dock, skriver Falk (1996), är IT-investeringars nytta ofta immateriell och därför svår att kvantifiera. För att kunna presentera kalkyler i IT-sammanhang måste immateriell nytta kunna konverteras till monetära värden. Detta är till för att betalningsströmmarna skall kunna härledas och investeringens avkastning skall kunna uppskattas.

Men är den immateriella nyttan som Falk med flera skriver om verkligen så svår att kvantifiera? Eller är den ens så betydande att den överhuvudtaget måste tas hänsyn till? *Frågan är om konventionella metoder för värdering av investeringsalternativ är tillräckliga eller överhuvudtaget aktuella vid värdering av automatiserande rekryteringsverktyg?*

Informationsteknik (IT) är på intet ett nytt fenomen i det svenska näringslivet. Ända sedan 1960-talet har IT använts i organisatoriska sammanhang. Men det är först under senaste decenniet, som IT har blivit något av en förutsättning för konkurrenskraftig verksamhet (Falk, 1996). Det handlar inte längre om att enbart en del av företagets administrativa funktioner utförs och hanteras med hjälp av applikationsprogram eller om att data lagras i databaser istället för i mappar och i skrymmande lager. Det handlar om att hela organisationer orienteras efter teknikens möjligheter, om att samtliga delar av organisationen vidrörs av den och om att ett nytt medium möjliggör kontroll och decentralisering på en och samma gång. Traditionella funktioner och/eller avdelningar inom företag kan med hjälp av IT-system omstruktureras och/eller rationaliseras. Genom dessa åtgärder kan stora kostnadsbesparingar uppnås (Walker, 2001).

Human Resource (HR) är ett område inom vilket de organisatoriska strukturförändringar informationsteknik medför, framkallar betydliga personalrationaliseringar och därigenom kostnadsbesparingar, men även annan nytta skapas.

The total transformation of Human Resources (HR) as a function has become both a business necessity and a strategic, value-adding opportunity. This transformation, which calls for a paradigm shift that will change an HR department from a functionally fragmented, administrative cost centre to a value-adding, integrated organisation aligned with corporate business strategies, will not happen incrementally in most cases, but will require an overall framework (Walker, 2001, s.150).

Att personalavdelningar förvandlas från kostnadsposter till värdeskapande enheter, tycker jag är mycket intressant. Därför har jag valt att i denna studie koncentrera mig på rekryteringsfunktionen i företag. Jag studerar den totala rekryteringsfunktionen, innefattande både extern och intern rekrytering. Min förhoppning är, att med den kunskap denna studie ger om den värdering av nytta, som tekniken ger upphov till, även bättre kunna förstå och uppskatta IT-investeringars värde överlag.

HR, som i grunden fokuserar på människor – på att rekrytera och behålla god personal i företaget (Kennedy, 2003), står alltså i centrum för detta arbete. Rekryteringsfunktionen har alltid varit viktig för företag, men förhållandena på arbetsmarknaden har förändrats kraftigt bara under sista decenniet (Ömalm, 2002). Idag byter människor jobb mer frekvent än förr, när en person i genomsnitt arbetade i tjugo år hos en och samma arbetsgivare. Dagens arbetskraft byter i snitt jobb efter två till tre år från ett ställe till ett annat (Ömalm, 2002). Detta ökar pres-

sen på HR -avdelningen som måste tillfredsställa befintlig personal bättre för att behålla denna och samtidigt rekrytera ny personal med ökad effektivitet, eftersom hastigheten i personalomsättningen ökat i snabb takt. Det enda sättet, enligt Walker (2001), är att helt eller delvis automatisera rekryteringsfunktionen.

När nu denna automatisering av rekryteringsfunktionen ser ut att vara en så viktig del av företagets konkurrenskraft på arbetsmarknaden idag och i framtiden borde även värdering av denna funktions ekonomiska nytta vara intressant. Jag har därför letat reda på tre företag, som har infört automatiserad rekrytering för att studera hur värdering av rekrytering fungerar i praktiken.

Jag har studerat de värderingsmodeller och uppskattningar av nyttan, som automatisering av rekryteringsfunktionen förväntats resultera i, som dessa tre företag hade till sitt förfogande vid *beslutstillfället*. Jag har jämfört dessa med de resultat företagen ifråga tagit fram vid *utvärdering*, som skett efter testperiod. Vidare har jag studerat två system för automatisering av rekrytering, nämligen ReachMee från Globesoft och Monster Office från Jobline. Jag har tagit del av GlobeSofts och Joblines erfarenhet och kunskap om rekrytering samt frågat dem om deras uppfattning angående värdering av kostnadsbesparingar samt den allmänna nyttan som rekryteringsverktygen kan ge.

## **1.2 Problemformulering**

Barber (1998) uppmärksammar personalfrågornas betydelse för företagets totala framgång och utveckling och inleder i sin bok *Recruiting Employees* med följande ord:

It has become increasingly clear that there is a relationship between human resource practices and "bottom line" measures, such as return on assets and investments, profitability, and even organizational survival (s.1).

Att behålla personal och att skapa motivation bidrar starkt till varje företags tillväxt och överlevnadsförmåga (Englund, 1999, s.6). Den tidigare allmänna uppfattningen att rekrytering närmast är en bisyssla (Outlaw, 1998) och en kostnadspost utan värde raseras således av både Englund och Barber. Fri rörlighet av arbetskraft och kapital inom Europeiska Unionen, den totala globaliseringsprocessen och marknadsekonomiska orienteringen överlag samt Internets genombrott har resulterat i ökad omsättningshastighet på arbetsmarknaden (Salvatore, 2001). Marknadsekonomisk orientering innebär ökad konkurrens, vilket i sin tur ökar kraven på företagets output. Företagen måste bli bättre och effektivare i allt sitt agerande. Ineffektiva företag går under, medan flexibla, smidiga och smarta företag vinner mark (Kelly, 1998). Där företag tidigare fokuserade på ökad skalavkastning tvingas de nu diversifiera och specialisera för att överleva. Utbudsöverflödet sätter ökad press på enskilda tjänster och produkters intelligens, som i sin tur är beroende av människan, personalen och den anställde. Alltså skiftar nu företagets fokus från materia till personal. Personalavdelningar måste förvandlas från kostnadsposter till värdeskapande enheter.

Efter det att ett rekryteringsbehov uppstått i ett företag, tar det enligt Ömalm (2002) med traditionella rekryteringsmetoder upp till ett halvår innan tjänsten är tillsatt. Detta rimmar dåligt med dagens kommunikationshastighet i ekonomin överlag, där utvecklingen går mot realtids-



handel. Rekryteringsprocessen, som en delfunktion av ett företags totala verksamhet, har hamnat efter i utvecklingen, menar Walker (2001) och uppmanar företag att ta krafttag inom detta område. Processförloppet, från behovsidentifiering till dess att en tjänst tillsätts, måste effektiviseras betydligt för att det enskilda rekryterande företaget skall ha en chans att lyckas skaffa kompetent personal (Ömalm, 2002). Att lyckas med detta är ju ett måste för företagets existens och framgång.

Administrativt tunga traditionella personalavdelningar har börjat tappa mark efter Internets penetration i företagsvärlden. I de fall där traditionell rekrytering samlar in ansökningar i brevform, dvs. där den ansvarige läser igenom ansökningarna, värderar och jämför kandidater för att kalla till intervjuer, tester med mera, klarar IT-system idag av att göra samma gallring mycket snabbt (Walker, 2001). Det är klart att mänskliga faktorer, som ett första intryck av en person, personkemi och så vidare inte kan ersättas med teknik (Kahlke, 2000). Men enbart den frigjorda tiden, som företaget kan åstadkomma genom automatisering av gallringen är betydlig. Kandidaterna kanske även har sökt till andra företag (Kahlke, 2000), vilket ökar kraven på effektivitet för att inte gå miste om de bästa kandidaterna. Frågan är alltså om den insparade tiden i processförloppet och de kostnadsnedskärningar företaget kan göra genom automatisering, överskrider värdet av de eventuella missar, som det automatiserade systemet kan komma att göra? Hur skall i så fall dessa missar kunna mätas eller uppskattas?

Walker (2001) är övertygad om automatiseringens överlägsenhet i frågan om rekrytering. Han menar att företag *måste* utnyttja Internet och dess möjligheter för att effektivisera all kommunikation med omvärlden. Rekrytering och kommunikation är delar av företagets totala marknadsföring och måste betraktas som ett instrument för skapande av en positiv bild av företaget (Walker, 2001). Snabbhet är en viktig dygd på den nya marknaden, eftersom långsamma rutiner kan komma att kosta med avseende på förlorade kompetenta kandidater.

Via sin portal kan ett företags aktivt marknadsföra sig och ge intresserade möjlighet att söka jobb hos företaget, även om inget behov av ny personal existerar. Det är viktigt, menar Ömalm (2002), att samla information om alla potentiella medarbetare för möjliga senare anställningsbehov. Sedan kan företaget botanisera i det egna registret och snabbt tillsätta en lämplig person på en ledig tjänst. Det rör sig här om ett s.k. push-förfarande vid rekrytering.

Automatisering handlar alltså om mycket mer än bara koppling till Internet. De olika delprocesserna, som t ex sök-, val- och anställningsprocesser, automatiseras så att mänsklig inblandning inte behövs förrän en grundläggande gallring gjorts och ett urval av kandidater plockats fram, som passar den profil företaget ritat upp för den tjänst som är ledig. Majoriteten av rekrytering med automatiserade funktioner stöds dock fortfarande idag med konventionella rekryteringsmetoder som till exempel intervjuer med mera (Walker, 2001). Detta, menar Walker, beror på att en del tjänster på hög nivå är svåra att tillsätta och därför inte kan hanteras på samma sätt som tjänster på lägre nivåer. Även det faktum att målgruppen för jobb på låg nivå inte i samma utsträckning har tillgång till Internet som målgruppen för mer kvalificerade arbetsuppgifter kan vara ett försvårande faktum. Detta betyder att personal på låg nivå effektivast hittas via andra medier än Internet, menar Walker (2001). Vidare, säger Ömalm (2002), att företag fortfarande är något reserverade, när det gäller att ha tilltro till automatiserade system av detta slag. Vikten av att träffa och att lära känna en person på en mer personlig nivå anses, enligt Ömalm, vara det viktigaste i rekryteringsssammanhang. Denna

dimension behöver dock inte förloras bara för att företaget inför automatiserade rutiner i några av processtegen.

Idag är företagsledare ofta mycket budgetfokuserade och benägna att ta till kostnadsbesparingar (Drury, 1997). Av denna anledning är kalkyler vid investeringsbeslut absolut nödvändiga. Traditionell finansieringsteori bygger på historiska data, insamlade från redovisning och på uppskattning av kalkylerade kostnadsbesparingar. Men IT-investeringar handlar om system vars mål är att skapa nytta, som gynnar *framtida* intäkter och som förbättrar kommunikationen mellan alla näraliggande intressegrupper. Vid investeringar är det bara framtida betalningar som intresserar och svårigheten är att åstadkomma en kommunikation som lyfter fram olika aktörers bidrag till bedömningen (Falk, 1996, s.84).

Eftersom mängden IT-investeringar har ökat och fortfarande ökar kraftigt världen över (Turban, 2002) är det både relevant och intressant att kunna mäta dessa förändringars ekonomiska värde. Ändå är det många företagsledare som inte har en aning om den ekonomiska nytta, som företagets IT-investering medför (Dahlgren, 1997).

Ofta har IT-satsningar karaktär av infrastruktur som gör att konventionella investeringskalkyler känns otillräckliga. Det betyder inte att man skall låta bli att göra kalkyler. Hur skall man utforma processen för investeringsbedömning så att man får fram visionerna, omvandla dem till realistiska prognoser, bedöma den ofta svårvärderade nyttan – och hela tiden göra detta med bakgrund av en jämförelse med hur vi skulle klara oss utan att genomföra denna investering (Falk, 1996, s.103)?

Problemet ligger alltså i värderingsmetoden. Hur skall IT-investeringar värderas, när det enda man har att gå efter är gissningar eller förhoppningar, om diverse kostnadsbesparingar eller framtida intäkter? Det är rätt tydligt att budgetar för informationssystem som kontrollmekanismer för omfattande strukturförändringar inte längre räcker till, utan behöver utvecklas (Willcocks, 1994).

Större omvandlingsprocesser som automatisering av en rekryteringsfunktion medför, innebär kostnader och kostnadsbesparingar, men framförallt nytta som är svår att kvantifiera i monetära termer. Samtidigt skapas ett mervärde som man absolut måste ta hänsyn till, när man fattar beslut om denna IT-investering.

Immateriella värden, vilka är svåra att mäta i pengar, är till exempel tillgång till nya kanaler, förbättrad datakvalitet, ökad systemflexibilitet och allt tänkbart som inte direkt kan konverteras till pengar, men som ändå tillför ett markant mervärde (PeopleSoft, 2000). Kostnadsbesparingar är lättare att kvantifiera och orientera än möjliga intäkter, som åstadkoms genom immateriell nytta.

Om nu en väsentlig del av nyttan från en investering inte kan mätas, är det då möjligt att uppskatta värdet av denna investering på ett tillförlitligt sätt? Ligger inte en alltför stor del av värdet på en oviss framtid. Är verktygen tillräckliga för approximerad värdering? Frågan är alltså om konventionella och traditionella investeringskalkyler och räkningsanalyser är tillräckliga som underlag för bedömning av IT-investeringar och om dessa investeringar verkligen skapar nytta som inte tidigare existerade? Kanske denna immateriella nytta alltid borde ha

iakttagits vid investeringsbeslutssituationer? Skiljer sig IT-investeringar överhuvudtaget från andra investeringsobjekt, till exempel investeringar i en ny maskin?

Som diskuterats i detta avsnitt har förutsättningarna på arbetsmarknaden förändrats markant under sista decenniet. Som svar på detta håller rekryteringsfunktionen i företag på att omvandlas för att kunna möta marknadens krav och behov gällande effektivitet. Många företagskonomer är enade om att denna effektivisering skapar mervärde som senare ger utslag på företagets vinst. Men få har direkta förslag till hur den framtida nyttan skall värderas. Det mest intressanta, enligt mitt tycke, är således obesvarat i de flesta skrifter avseende denna problematik, nämligen hur framtida och immateriell nytta skall värderas vid automatisering av rekryteringsfunktionen. Kan den totala framtida nytta som automatisering av rekrytering medför mätas och i så fall hur?

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är således att klargöra *hur* automatiserade rekryteringssystem värderas i praktiken, dels *före* investeringsbeslutet tagits och dels vid utvärdering av systemets lönsamhet. Min ambition är att belysa i vilken utsträckning konventionella investeringskalkyler tillämpas i dessa sammanhang och vilka metoder som i så fall används för att specificera och konvertera nyttan till monetära termer.

Jag studerar fyra skilda företags tillvägagångssätt avseende framtagande av beslutsunderlag, värdering av ickemonetära värden samt avkastnings- och lönsamhetsbedömning av rekryteringssystem.

Syftet med studien är även att peka på de svårigheter som värdering av nytta vid IT-investeringar medför och försöka klargöra problemställningen för vidare diskussion om framtida lösningar inom detta.

### **1.4 Avgränsning**

Jag har valt att avgränsa studien av IT-investeringars immateriella nyttovärdering till den totala rekryteringsfunktionen, dvs. både intern och extern rekrytering i företag. Eftersom det inte finns så många företag i Sverige som tillämpar automatiserad rekrytering, har jag valt de tre företag som presenteras nedan. Att jag inte kontaktat företag, till exempel i USA, beror på att jag ville studera marknaden i Norden.

Jag har vidare valt att avgränsa studien att enbart innefatta ”inhouse”-rekrytering. Detta innebär att företagen själva sköter rekryteringen istället för att tjänsten köps utifrån. Detta betyder alltså att endast sådana företag som själva hanterar det automatiserade rekryteringsförloppet ligger inom denna studies intresseområde.

## 2 Teori

---

I detta kapitel redovisar jag den teori, som denna uppsats är grundad på. Teorin består i huvudsak av två delar; rekryteringsteori och investeringsteori. Rekryteringsteorin innefattar beskrivning av den traditionella rekryteringsprocessen samt beskrivning av processförloppet vid automatiserad rekrytering. Investeringsteorin innefattar i sin tur konventionell avkastningsberäkning (Return On Investment – ROI) samt beskrivning av en modell för konvertering av materiell och immateriell nytta. Denna senare modell används och förespråkas av ett marknadsledande företag i USA.

### 2.1 Rekryteringsfunktionen

I följande avsnitt skall jag redovisa hur rekryteringsprocessen teoretiskt ser ut. Teorin utgår ifrån en traditionell modell av rekryteringsprocessen. Jag presenterar vidare processförloppet vid automatiserad rekrytering och kommer att fokusera på automatisering av rekryteringsfunktionen och lyfta fram både för- och nackdelar som automatisering av rekrytering medför. Den traditionella rekryteringsprocessen beskriver jag närmast som underlag till jämförelse av de skillnader automatisering av funktionen resulterar i.

Rekrytering uppfattas i allmänhet som en rutinsyssla utan påverkan på företaget eller dess resultat i större utsträckning (Outlaw, 1998, s.3). Statistiska fakta, som presenteras i Outlaws bok *Smart Staffing* (1998), pekar dock på det motsatta. Författaren presenterar fakta som belyser fungerande rekryteringsrutiners enorma betydelse för företagets långsiktiga lönsamhet. Outlaw pekar på följande konsekvenser av illa skött rekrytering:

- Trettio procent av alla affärsmisslyckanden grundar sig på en svag rekryteringsteknik.
- Trettio procent av ansökningarna är oriktiga och förvrängda.
- Fyrtiofem procent av ansökningarna innehåller falsk information om tidigare arbetsfarenhet, utbildning med mera.
- En av tjugo sökande använder fel namn, personnummer etcetera.
- Förskingring sker för fyra miljarder dollar om året och det finns en klar korrelation mellan sökt position och benägenhet till brott (Outlaw, 1998, s3).

#### 2.1.1 Den traditionella rekryteringsprocessen

Jag inleder beskrivningen av rekryteringsprocessen med Barbers (1998) definition på rekrytering:

Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees (s.5).

Målsättningen med rekrytering oavsett rekryteringskanal och teknik är den samma; att placera rätt person på rätt tjänst med rätt ersättning (Outlaw, 1998). Detta för att personen skall uträtta de arbetsuppgifter som förutsätts för att företaget skall nå sina mål. Englund (1999) delar upp rekryteringsprocessen i tio komponenter, vilka var och en innehåller frågor, som måste besvaras. Det rör sig om ett åtagande som måste fullföljas för att gå vidare i processförloppet och för att nå ett lyckat resultat. Englunds tio komponenter eller steg i processen, är:

1. *Fastställa behovet*
2. *Kravanalys/specifikation*
3. *Skaffa kandidater*
4. *Behandla ansökningshandlingar*
5. *Träffa och intervjua sökande*
6. *Ta referenser och eventuellt testa kandidaterna*
7. *Utvärdering/fatta beslut*
8. *Erbjuda anställning*
9. *Introduktion*
10. *Uppföljning*

Dessa komponenter av rekryteringsprocessen diskuteras nedan utifrån olika teoretikers syn och kunskap.

### **Fastställa behovet**

Följande frågor bör företaget söka svar på enligt Englund (1999): Behöver vi en ny medarbetare eller kan andras arbetsuppgifter omfördelas? Kan arbetet förenklas eller rationaliseras? Kan de arbetsuppgifter, som medarbetaren är tänkt att utföra, göras någon annanstans inom enheten eller företaget? Finns det någon redan anställd som med lämplig utbildning eller praktisk träning kan klara av och är intresserad av det aktuella jobbet eller skall tjänsten köpas utifrån?

### **Kravanalys/specifikation**

Kravanalysen bör enligt Englund (1999) svara på följande frågor: Vilken utbildningsbakgrund är önskvärd? Vilken praktisk erfarenhet krävs? Ställer uppgiften krav på speciella färdigheter eller egenskaper gällande personlighet eller annat?

Specifikation innebär formulering av en profil på personen som önskas rekryteras. Allt ifrån ålder, utbildning, bakgrund, arbetserfarenhet med mera kan vägas in. Ju striktare kravspecifikationen är, desto mer begränsad blir målgruppen.

### Skaffa kandidater (annonsering och/eller kontakter)

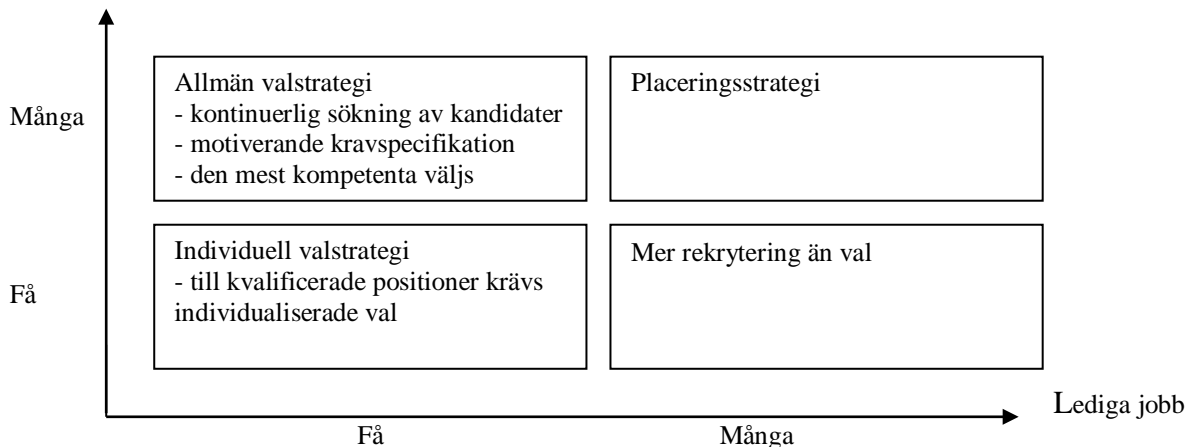
Efter att ha format kravprofilen kan företaget peka ut målgruppen för annonseringen av den lediga vakansen (Barber, 1998). Företaget kommunicerar då genom de medier, där man kan nå målgruppen för att locka fram ansökningar från kompetenta potentiella medarbetare. Hur många ansökningar måste företaget få in för att ha tillräckligt urval för att hitta den bästa kandidaten, frågar Outlaw (1999, s.57) och svarar själv på frågan i nästa mening:

The number of applicants can be as few as five or over one hundred. The reason for this wide range is the variability of position types and location.

Ju högre och mer specificerade krav som ställs på de sökande, desto färre ansökningar kommer in (Outlaw, 1999). Tyngre befattningar är svårare att fylla, eftersom kravprofilen inte överensstämmer med många människors kompetens och personlighet (Barber, 1998).

Företagets rekryteringsstrategi bestäms enligt Prien (1992) av förhållandet mellan mängden ansökningar och lediga tjänster. Ju fler lediga tjänster och ju större mängd ansökningar, desto mer handlar rekrytering om placeringsstrategi. Omvänt gäller att få lediga tjänster och få ansökningar resulterar i allt högre grad individualiserad rekrytering. Detta illustreras tydligast i följande bild:

Mängden ansökningar



Figur 2.1 Rekryteringsstrategi (Prien, 1992, s.34)

### Interna kontra externa kandidater

Att i första hand försöka rekrytera internt har flera fördelar, skriver Englund (1999, s.13). Det stimulerar alla att kunna byta arbetsuppgifter. Det är inte säkert att det är rätt arbetsuppgifter den sökande sysslar med vid söktillfället. Vid intern rekrytering känner bägge parter (företaget och sökande) varandra väl gällande pålitlighet, prestanda, kultur, effektivitet och så vidare, vilket förkortar rekryteringsprocessen avsevärt (Bateman, 1996). Samtidigt pekar Ömalm (2002) på en del nackdelar som intern rekrytering kan medföra. Öholm menar att det är väldigt känsligt om ledningen, efter att ha intervjuat en sökande inom organisationen för en

viss vakans, inte väljer denne till tjänsten. Personen i fråga kanske tolkar valet som förtroendebrist och lämnar företaget eller fortsätter i sin nuvarande befattning med sänkt intresse och motivation.

Extern rekrytering innebär att företaget förses med nya idéer och nya tankesätt (Bateman, 1996). Företaget kan vid extern rekrytering för att nå önskad målgrupp använda olika kanaler för annonsering av tjänsten, till exempel tidningsannonser, radioreklam, Internet med mera (Barber, 1998). Arbetsförmedlingen har normalt en bra bild av hur arbetsmarknadsläget ser ut för olika grupper (Englund, 1999, s.13). Englund nämner även rekryterings- och bemanningsföretag samt headhunters som möjliga sökanaler för lämpiga kandidater.

### **Behandla ansökningshandlingar**

Detta steg i processförloppet handlar om att sälla fram intressanta kandidater för intervju (Outlaw, 1998, s.92). Outlaw (1998) uppmärksammar läsaren på att leta efter information som *inte* är skriven i ansökan, leta efter orsaker att *inte* anställa personen ifråga och leta efter hål och luckor i ansökan.

Omissions in education or job experience, for example, may be more telling or important than what is included (s.93).

Målet är att få fram ett urval av personer som sedan skall intervjuas. Inga ansökningar bör vid detta skede avvisas, utan ansökningarna bör sorteras i två kategorier; en för de som skall intervjuas och en för reserver (Englund, 1999).

### **Träffa och intervju sökande**

Själva intervjun anser Englund vara den viktigaste delen av anställningsförfarandet (1999). Det är nu som man ska få fram de upplysningar om den sökande, man vill ha och samtidigt ge den sökande de upplysningar denne önskar (Englund, 1999, s.21). Intervjun är den utan jämförelse vanligaste urvals- och bedömningsmetoden, skriver Kahlke (2000, s.121) och fortsätter: ”ändå har många års forskning fastslagit att den *ostrukturerade* intervjun, som är den vid rekrytering mest utbredda, endast har mycket ringa prognostisk validitet”. Det är därför avgörande att intervjun är välplanerad och strukturerad av intervjuaren så att syftet genomsyrar alla frågor och den sökande får en positiv uppfattning av företaget (Outlaw, 1998).

### **Ta referenser och eventuellt testa kandidaterna**

Genom referenserna kan den information som har framkommit vid intervjuer och eventuella övriga delar av bedömningsunderlaget bekräftas eller förkastas (Kahlke, 2000, s.271). Svårigheten att vara objektiv och komma ihåg relevanta saker om en gammal arbetskamrat måste beaktas vid referenstagning. Sällan kommer det fram något helt nytt, men metoden är lämplig som ett komplement till den information man i övrigt har fått under bedömningsförfarandet (s.269). Förutom att bekräfta eller förkasta tidigare insamlad information pekar Kahlke (2000) på tre andra syften med referenstagande. Dessa är:

1. att få fördjupning av vissa uppgifter
2. att få fram negativ information om sådant som den sökande mindre sannolikt visar upp i intervjun
3. att få upplysningar om dittillsvarande arbetsprestationer.

Om den sökande inte vill ge några referenser eller inte ger tillåtelse till att ta kontakt med gamla medarbetare, väcker detta naturligtvis misstankar om den sökandes förflutna (Englund, 1999).

Outlaw klassificerar kandidattester i fyra grupper:

1. hederlighetstest (integrity test)
2. värderingstest (value evaluations)
3. beteendemönstertest (behavioral style evaluations)
4. arbetskunskapstest (job skills test) (Outlaw, 1998, s129).

Outlaw menar att det finns hundratals olika testmetoder, men att alla kan delas in i ovan nämnda kategorier. Det gäller dock att vara vaksam och se till att testresultaten enbart används som hjälp i rekryteringssituationen och inte ses som en definitiv och slutgiltig sanning (Englund, 1999, s.29).

### **Utvärdering/fatta beslut**

Rekryteringar har ju föregåtts av någon form av behovsanalys och kravspecifikation för den aktuella befattningen (Englund, 1999, s.27). Kunskap är lättare att kontrollera än personlighet, men trenden pekar på att företag mer och mer prioriterar att hitta rätt person, alltså en person som matchar profilen gällande personliga egenskaper, snarare än att hitta den mest kompetenta personen avseende kunskap och erfarenhet om tjänsten. Detta beror på att det anses lättare att vidareutbilda en medarbetare än att förändra eller utveckla dennes personlighet (Englund, 1999).

Vid tillfället för beslut om rekrytering skall all insamlad information vägas samman och rätt beslut tas. Enligt vad som framgår av olika undersökningsresultat är ett systematiskt, "sifferbaserat" tillvägagångssätt alltid lika bra eller bättre än mer generella skattningar, när mycket information ingår i beslutsunderlaget (Kahlke, 2000, s.287). Ändå vill Englund (1999) höja ett varnande finger för överskattning av analysernas värde; lita på din intuition! – lyder hans råd.

### **Erbjuda anställning**

Detta steg i processförloppet har mest att göra med utformning av arbetsavtal. Det är naturligtvis viktigt att företaget följer lagen och gällande praxis för arbetsavtal. Men framförallt är det viktigt att personen, som anställs, *informerar* på ett tydligt sätt om dessa villkor och om personens rättigheter (Englund, 1999).

### **Introduktion**

Den nyanställda skall i denna fas introduceras i verksamheten och till sin nya tjänst. Den allmänna delen av introduktionen innefattar genomgång av företagets organisation, produkter,



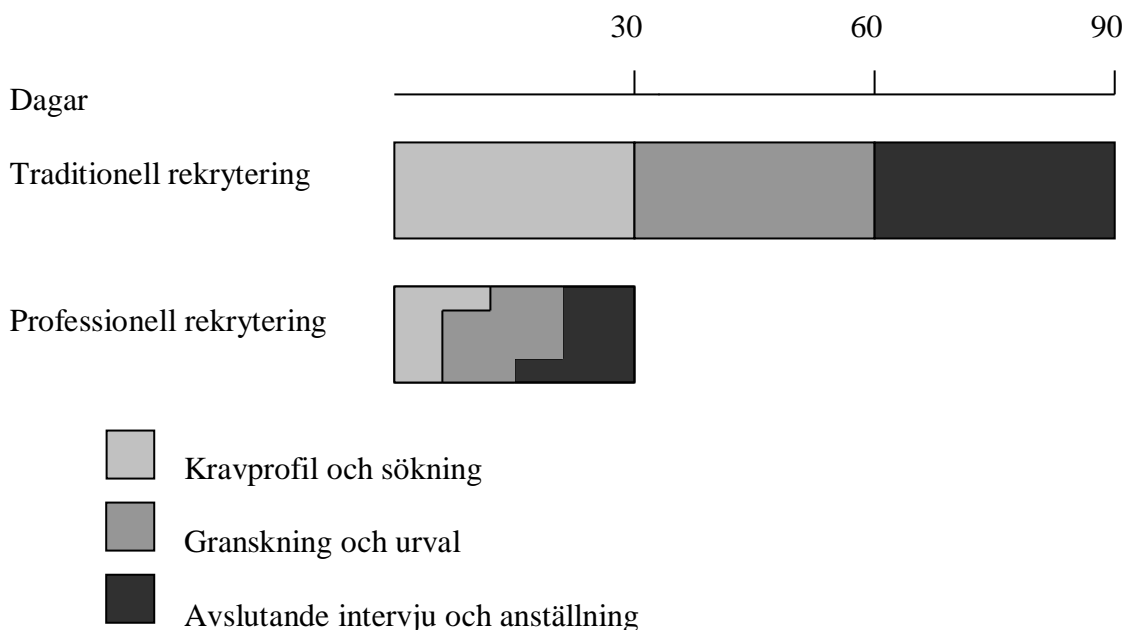
tjänster, kunder, samarbete, policys m m och den specifika delen personens arbetsuppgifter och tjänst (Englund, 1999, s.48). Här kan företaget tilldela den nyanställda en fadder eller ”mentor”, som hjälper, stöder och leder personen så att denne kan acklimatisera sig på bästa sätt (Outlaw, 1998). Första dagen på den nya arbetsplatsen avgör, enligt både Outlaw och Englund, om personen ifråga kommer att stanna i företaget en längre tid, binda sig till företaget eller betrakta sig själv skild från organisationen.

## Uppföljning

Förutom att det är viktigt att introduktionsprogrammet följs upp, bör de anställdas arbetssituation och utveckling diskuteras samt följas upp kontinuerligt, vanligen en gång per år (Englund, 1999, s.51).

### 2.1.2 Varför automatiserad rekrytering?

Enligt Kennedy Information (2003) tar en traditionell rekrytering, mätt i tid, från behovsupptäckandet till tillsättning av en anställd upp till nittio dagar. Denna process kan enligt samma källa förkortas till trettio dagar med hjälp av automatisering. Kennedy Information (2003) illustrerar detta på följande sätt:



Åttio procent av företagen i USA använder enligt Walker (2001) Internet som rekryteringskanal idag. Han uppskattar att alla företag kommer att övergå till helt eller delvis Webbaserad rekrytering inom de närmaste åren. Majoriteten av on-line-rekrytering kompletteras med traditionella metoder. Detta gäller framförallt tjänster som är svåra att besätta, t ex tjänster av ledningskaraktär eller tjänster med mycket låga kompetenskrav. Lågutbildade personer är inte uppkopplade mot Internet i samma utsträckning som högutbildade och av denna anledning måste företag rekrytera medarbetare till tjänster på lägre nivåer via traditionella kanaler (Walker, 2001). Ökning av automatiserad rekrytering sker i första hand som svar till arbetsmarknadens förändrade villkor, vilka diskuterades i uppsatsens inledning. Effektivitetsökning i

väravningsprocessen är ett måste för att få behålla befintliga talanger (Ömalm, 2002) och för att få in ny kompetent personal, som kan styra företaget mot dess mål. Internet och IT är verktygen som möjliggör denna effektivitetsökning (Walker, 2001).

The time it took to make hiring decisions in the past is tantamount to the time it took for the first ships to cross the Atlantic Ocean. We're at the speed of cyberspace. The speed for decisions has to catch up. When people are offered job on the spot, no one should be taken by surprise (Walker, 2001, s.65).

Ömalm (2002) menar, att de flesta som använder Internet som media för rekrytering och använder automatiserade rutiner i processförloppet fortfarande utnyttjar traditionella off-line – metoder parallellt med de nya systemen. Vidare hävdas att fullständigt automatiserad rekrytering inte är genomförbar, eftersom man i så fall helt och hållet tappar den mänskliga dimensionen i förloppet, vilket kan resultera i förödande misstag vid en gallring. Social kompetens och personkemi går således inte att fränse i samband med rekrytering.

Ett av huvudargumenten för automatisering av rekrytering är värdet av tidsbesparing, som direkt avspeglas på företagets minskade kostnader, menar Walker (2001) och skriver följande:

Timeliness is critical to both the candidate and the company, and unnecessary delays while paper is being routed or data are being entered into numerous systems are clearly targets for improvement of the process. Good candidates are lost by unnecessary delays (s.62).

Rekryteringsfunktionens processutveckling från traditionella metoder till automatiserade rutiner har mer eller mindre tvingats fram av de nya "spelregler", som den nya ekonomin skapat. SAP (2002) pekar på tre områden, nämligen människan, organisationerna och rekryterings-tekniken, som påverkats enormt av ekonomins förutsättningsändringar. Enligt SAP (2002) har människans roll i arbetslivet påverkats av den tekniska och teknologiska utvecklingen på så sätt att individers arbetsuppgifter överlag har blivit mer och mer specialiserade, vilket lett till en allt mer fragmenterad arbetsmarknad. Vidare har människan enligt SAP blivit mer ego-centrisk och karriärinriktad, vilket i sin tur lett till att byte av arbetsgivare uppfattas som något positivt. Till och med de som trivs med sina jobb ser sig efter nya utmaningar och utvecklingsmöjligheter utanför det nuvarande företaget. Människor byter alltså oftare jobb idag än t ex på 1970-talet. Personalsökande företags uppmärksamhet på passiva arbetsökande har således ökat kraftigt, eftersom dessa passiva sökare ofta är de mest kompetenta (Ömalm, 2002).

Vidare skriver SAP (2002) att organisationer gått från decentraliserade modeller för volymrekrytering till företagsledningsstyrda centraliserade modeller. Integrering av tidigare decentraliserade system har orsakat mängder av problem för många stora företag. Lång svarstid i rekryteringsförfarandet tenderar att resultera i att kompetenta personer väljer andra alternativ, vilka agerar snabbare. Tack vare Internet, skriver SAP (2002), kan arbetssökande flexibelt söka jobb på en numera global marknad. Detta ökar avsevärt pressen på det rekryterande företaget, eftersom "medellivslängden" på en ansökan på Internet är cirka 72 timmar. Företag som tillämpar traditionella metoder har inte en chans på denna marknad. Turban (2002) listar tio punkter som talar för automatisering av rekrytering. Han uppmärksammar traditionella metoders nackdelar i förhållande till de möjligheter som automatiserad rekrytering medför. Hans tio punkter är:

1. **Kostnad.** Tidningsannonser är dyra.
2. **Livscykel.** Tidningsannonser "lever" bara den dag de är i tidningen. Annonsen måste förnyas, vilket kostar ytterligare.
3. **Plats.** De flesta annonser och tidningar är lokala. Annonser i större upplagor (nationella och internationella) är mycket dyra.
4. **Minimal information.** Eftersom kostnaden är bunden till spaltutrymme begränsas informationen på annonsen till ett minimum, vilket kan påverka den sökandes val, eftersom denne inte får den information om jobbet som krävs för att göra en rättvis avvägning av dess fördelar.
5. **Sök.** Det är mycket svårt och tidskrävande att söka arbete. Framförallt arbete utanför den ort personen ifråga bor. Likaså är det svårt för annonsören att hitta kandidater.
6. **Hittande av kandidater.** Före Internets genombrott annonserade få arbetssökande om deras tillgänglighet. Företagen var tvungna att anlita bemanningsföretag och/eller "headhunters" för att lyckas nå kompetenta kandidater. Även detta var/är en kostnadspost.
7. **Matchning.** Utbud och efterfrågan på arbeten var svåra att matcha.
8. **Försvunnet och sent material.** Ansökningar skickade som brev kommer lätt bort i posten, både i den externa och i den interna posthanteringen.
9. **Hastighet.** Brevansökningar är tidskrävande att hantera. Kommunikationen är långsam och goda kandidater går förlorade. De som söker tenderar att ta snabba beslut, eftersom de befarar att mista möjligheten ifall de inte agerar snabbt. Således är det viktigt för företagen att snabbt efter inkommen ansökan erbjuda anställning, om de som söker så önskar.
10. **Jämförelse.** Det är svårt, ibland till och med omöjligt, att jämföra alternativen till arbete mot varandra (Turban, 2002, s.399).

### 2.1.3 HR-XML

För att smidigt kommunicera med omvärlden och hantera databaser, servrar och applikationer på Internet krävs standardiserade protokoll (Turban, 2001). Webben bygger på TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) och HTTP (Hypertext Transfer Protocol), vilka är standard för kommunikationsprotokoll. Vidare är hemsidor skrivna i HTML (Hypertext Markup Language), vilket är ett universellt standardspråk. Dessa standardmiljöer räcker dock inte till, när stora mängder data skall hanteras via Internet. De är byggda för att hantera statiska bilder och enkel kommunikation. För att möjliggöra interaktiv interaktion och massiv databashantering via Internet har bland annat XML (eXtensible Markup Language) skapats (Turban, 2001). XML används för att möjliggöra kompatibilitet mellan olika system. Det finns flera försök till andra motsvarande standards, men XML har fått mest acceptans hos företagen

världen runt. Utifrån XML-standard utvecklas HR-XML (Human Resource-XML) för att skapa ett gemensamt standardspråk för kommunikation i HR-sammanhang. Det innebär i praktiken att CV:n och annonser med mera kan läsas och skickas mellan olika parter, istället för att behöva gå in och formulera dessa på varje enskilda sajt. Det finns ett konsortium, som kallar sig hr-xml.org., som utvecklar detta språk.

## 2.1.4 Processförloppet vid automatiserad rekrytering

Fastställandet av behov av rekrytering och formulering av kravanalys sker mer eller mindre på samma sätt, oavsett om själva rekryteringen därefter genomförs med traditionella eller automatiserade metoder (Ömalm, 2002). Det måste dock påpekas att om ett företag tillämpar automatiserad rekrytering så har företaget ifråga förmodligen ett övergripande kontrollsystem, som tillhandahåller information om trånga sektioner i produktionen och annat som kan vara relevant för ledningen. På så sätt kan även fastställandet av rekryteringsbehovet ske direkt när behovet uppstår och inte först efter det att personalbristen orsakat produktionsstopp eller andra problem. Tydligast skiljer sig de båda metoderna för rekrytering (traditionell och automatiserad) i följande steg:

1. *Skaffa kandidater*
2. *Hantera ansökningar.*

Av denna anledning behandlar jag dessa både steg i nedanstående avsnitt.

### Skaffa kandidater

Ett företag kan ha en portal kopplad till utomstående rekryteringsforum/-företag, vilka tillhandahåller stora register på arbetssökande personer. Men ett företag kan också ha ett register över arbetssökande, som finns i en särskild databas (Ömalm, 2002). Att skaffa kandidater gör företaget genom att intresserade personer, både aktiva och passiva arbetssökande, ges möjlighet att fylla i ansökningsformulär på företagets portal. Passiva arbetssökande är sökande som har ett jobb som de trivs med, men ser sig om efter nya möjliga utmaningar och ännu bättre arbetsuppgifter (Walker, 2001, s.53).

Den ifyllda ansökan skickas sedan direkt till företagets databas för vidare hantering. Eftersom företaget har egen databas över personer som är intresserade av att söka anställning hos dem, har företaget direkt, när ett rekryteringsbehov uppstår, ett urval av kandidater att arbeta med. Detta förfarande kallas i rekryteringssammanhang för push-metoden (Ömalm, 2002). Att länka företagets portal med arbetsförmedlingssajter, till exempel Platsbanken, ger högre träffsäkerhet avseende de sökandes uppriktiga intresse för vakansen (Ömalm, 2002, s.15). Ömalm menar att de som söker genom arbetsförmedlingen är mer seriösa än passiva arbetssökande, vilka fyller i en ansökningsblankett på Internet.

Push sites invite candidates to register their resumes once to receive e-mailed notice of matching positions over time. Push technology benefits both candidates and organisations because it increases the odds of making a match (Ömalm, 2002, s.14).

Företaget kan också lägga ut en annons via sin portal om den lediga tjänsten och ange en tidsram inom vilken ansökningarna måste skickas till företaget. En sådan ansökan kan vara ett formulär som fylls i meddetsamma eller ett fritt formulerat ansökningsbrev, som skickas elektroniskt till företagets portal. Därefter görs gallringen automatiskt med hjälp av nyckelordsökning eller poängsättning (Ömalm, 2002). Systemet kan programmeras till att automatiskt skicka svar till alla sökande om att ansökan mottagits. Vidare kan systemet automatiskt skicka ut en kallelse till intervju eller information om att personen ifråga inte kvalificerat sig i den vidare processen.

Webbaserad rekrytering lockar alltså inte enbart till sig arbetslösa sökande utan även passiva arbetssökande. Företaget måste anstränga sig för att marknadsföra sin portal och möjligheten till anställningar genom att i all sin kommunikation utåt alltid marknadsföra webbadressen (Walker, 2001). Ytterligare bör sökord registreras hos stora sökmotorer som google, msn, yahoo! Men det kan också finnas länkar kopplade från samarbetspartners och bransch sajter (Eriksson, 1999) för att företagets hemsida skall nå ut till målgruppen och ge önskat utfall. Det är helt värdelöst att ha den bästa tekniken eller de bästa erbjudandena om informationen inte är tillgänglig och synlig (Kotler, 1996). Marknadsföring av webbadressen är oerhört viktig, säger även Walker (2001).

Walker (2001) pekar också på fler positiva effekter av att företag har en välorganiserad rekryteringsportal på Internet. Han menar att alla som på ett eller annat sätt hittar företagets sajt, antingen blir ambassadörer för företaget och rekommenderar sajten till sina vänner med flera eller också sabotörer, det vill säga sprider dåligt rykte om företaget. Av denna anledning är funktionaliteten och utbudet på hemsidan avgörande för hela företagets existens (Walker, 2001, s.56). Företaget måste informera besökaren och den intresserade potentielle arbetssökande om policy, belöningssystem, utvecklingsprogram osv. på ett intressant och stimulerande sätt (Walker, 2001, s.59).

Företagets personal får information om rekryteringsbehovet och den nya befattningen via den interna kommunikations- och informationssajten. Här kan de anställda smidigt söka interna tjänster för att kanske gå vidare i karriären eller byta arbetsuppgift till något som passar personen bättre. Intranätet bör vara integrerat med rekryteringsportalen så att alla ansökningar hanteras genom samma filter. Intern rekrytering kännetecknas av interna regler om prioritering av befintlig personal, som ofta är en del av företaget kollektiva avtal (Walker, 2001, s.60). Trots vissa skillnader i hantering av interna och externa ansökningar drivs bägge funktionerna mot samma mål. Samtidigt delar de även mängder av procedurer och informationskrav som bäst hanteras i ett integrerat system istället för att driva två olika (Walker, 2001, s.60). Ytterligare en dimension i den interna rekryteringen är företagsledningens egna initiativ att omplacera någon person inom organisationen till en ny tjänst. Denna omplacering baserar sig då på den information intranätet ger om personens prestanda och effektivitet i den tidigare befattningen. Intern rekrytering har fördelar i att ledningen enkelt kan kontrollera den interna sökandes uppgifter från sina egen källor (Walker, 2001).

Oavsett genom vilken kanal eller i vilken form ansökan anländer till företaget är det oerhört viktigt att de sökande direkt informeras om att deras ansökan mottagits. Walker (2001) förespråkar till och med belöningar som tack för skickad ansökan i form av små presenter eller motsvarande. Allt detta är till för att sprida positiv känsla av företaget. Ett företag som inte

svarar på e-post eller ansökningar direkt uppfattas ofta oseriösa, ostrukturerade och instabila arbetsplatser. Den sökande letar sig därför hellre annanstans.

### **Behandla ansökningshandlingar**

Filtret som gallrar ansökningarna programmeras efter de krav på den anställde som företaget ställer. Beroende på form av ansökningsblankett, fritt formulerat eller enkät, söker filtret efter nyckelord och/eller sammanställer svaren för poängsättning (Ömalm, 2002). Målet med gallringen är naturligtvis att plocka fram de bäst lämpade kandidaterna för anställning.

The result of this component is the creation and filling of a qualified candidate pool – people who have the competencies and attributes needed to fill a specific position and contribute to business goals (Walker, 2001, s.61).

Mängden krav företaget ställer på dem som söker bestämmer gallringsresultatets vidd. Ju fler och högre kraven är, desto färre kandidater kommer genom filtret.

Själva beslutet, det vill säga valet av den som skall anställas, måste slutligen tas av den personalansvarige personen. Ofta är valet svårt, eftersom gallringen resulterat i två eller flera personer med samma kompetens och motsvarande egenskaper (Englund, 1999). Traditionellt har rekrytering därför engagerat flera personer i organisationen för att få in fler synvinklar och uppfattningar om kandidaterna. Detta kan med hjälp av tekniken fortfarande göras utan att lägga ner en massa tid på det. Eftersom informationen ligger på företagets portal och alla inblandade kan ”träffa” kandidaterna där, skriva kommentarer till varandra, be kandidaterna om fler uppgifter vid behov via e-post m m blir valprocessen mångfasetterad fastän mycket effektiv tidsmässigt (Walker, 2001). Motsvarande gäller den sökandes intressenter som familj och vänner. Dessa har möjlighet att delta i valprocessen av lämplig arbetsplats, eftersom informationen om företaget i fråga är tillgänglig alla. På detta sätt får även arbetsökande stöd för sitt val av arbetsplats, vilket förmodligen bidrar till högre trivsel på den arbetsplats den sökande slutligen väljer (Walker, 2001).

Andra mer avancerade system erbjuder online-testning av sökande med instrument som är relevanta med avseende på arbetets nyckelkompetenser (Kahlke, 2000). En sådan testperiod kan till exempel drivas i en veckas tid, efter vilken filtret väljer ut lämpliga kandidater till djupgående tester. Även dessa kan möjligen finnas on-line. En sådan testprocedur, skriver Kahlke (2000), skulle kunna reducera den genomsnittliga rekryteringstiden från 32 till 16 dagar (s.318).

### **2.1.5 Säkerhetsfrågor och rättigheter**

Eftersom Internet överlag är ett relativt nytt fenomen är det inte konstigt att arbetssystem som använder nätet och teknik relaterad till Internet medför mängder av ansvars-, äganderätts- och säkerhetsfrågor. Rekrytering över Internet kräver god datasäkerhet med solida brandväggar kring olika databaser. Dessutom måste de företagsetiska spelreglerna upprätthållas (Kahlke, 2000, s.319).

## **2.2 Investeringsteori**

Konventionell investeringsteori bygger på uppskattning och beräkning av betalningskonsekvenser, som beräknas bli ett resultat av den påtänkta investeringen. I ekonomiska skrifter och ekonomisk litteratur överlag kallas avkastningsteori allmänt för ROI (Return On Investment). ROI är en uppskattning av den ekonomiska nyttan, dvs. avkastningen, som är ett resultat av förbrukade resurser i ett enskilt fall, t ex ett projekt avseende informationsteknik eller informationssystem (PeopleSoft, 2000). Som verktyg för kalkylering och bedömning av olika investeringars lönsamhet, när underlagen, det vill säga när betalningskonsekvenserna väl är framtagna, används enligt Hoffman (2003) oftast metoder som Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) och Payback.

Most Premier 100 honorees rely on traditional ROI (Return On Investment) calculations, such as NPV and IRR, to help demonstrate IT 's business value (Hoffman, 2003).

Av denna anledning har jag valt att i detta avsnitt presentera dessa tre ROI –metoder, nämligen NPV, IRR och Payback samt även PeopleSofts modell för konvertering av nyttan - både den materiella och immateriella - till monetära termer.

PeopleSoft är ett amerikanskt mjukvaruföretag som bygger kund/server-lösningar, vilka omstrukturerar traditionella processer av olika slag med hjälp av IT och Internet för att anpassas till dagens ekonomiska förutsättningar. Företaget grundades 1987 och har vuxit enormt sedan dess. PeopleSoft har idag över tusen kunder i 144 länder.

### **2.2.1 Nuvärdemetoden – Net Present Value (NPV)**

Nuvärde innebär att vi jämför alla in- och utbetalningar som ett investeringsalternativ medför, vid tidpunkt noll (år 0). Beslutsriteriet är att acceptera ett investeringsalternativ som ger ett nuvärde större än noll, annars skall investeringen förkastas (Wramsby, 1997, s.35).

Metoden tar hänsyn till pengars tidsvärde och ger möjlighet att värdera lönsamhet i monetära enheter. Metoden strävar efter maximering av värdet på företagets tillgångar. Nackdelen med denna metod är att den kräver kunskap om framtida betalningsströmmar, vilka vid investeringstillfället kan vara svåra att uppskatta. Nuvärde går utmärkt att använda för att analysera lönsamhet av enstaka investeringsalternativ, det vill säga metoden ger svar på frågor av typen – Skall vi eller skall vi inte investera? (Wramsby, 1997, s.35).

Vid kalkylering av NPV på ett investeringsalternativ diskonteras framtida betalningsöverskott med kalkylräntan till ett nuvärde. Metoden belyses enklast med nedanstående exempel (Wramsby 1997).

Exemplens förutsättningar:

Kalkylränta = 20 %

År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
------	------	------	------	------	------

Summa Betalningsöverskott	-1000000	400000	400000	400000	400000	400000
---------------------------	----------	--------	--------	--------	--------	--------

Nuvärde =  $-1\,000\,000 + 400\,000/1.20 + 400\,000/1.20^2 + 400\,000/1.20^3 + 400\,000/1.20^4 + 400\,000/1.20^5 = 236\,430$  kr

Nuvärdet är positivt ( $Nuv > 0$ ), vilket innebär att investeringen är lönsam att genomföra.

Wramsby (1997) diskuterar dock inte själva värderingen av betalningsströmmarna, utan konstaterar bara att värdering av dessa är problematisk och en nackdel med metoden.

## 2.2.2 Internräntemetoden – Internal Rate of Return (IRR)

Ett investeringsalternativs internränta är den ränta som gör att investeringens nuvärde är lika med noll. Detta innebär att internräntan är ett mått på investeringsalternativets procentuella avkastning under förutsättning att successivt frigjort kapital kan förräntas till internräntan (Wramsby, 1997, s.36).

Internräntemetoden är enligt Wramsby (1997) en av de mest använda metoderna för investeringsbedömning. Den är lätt att applicera och tar liksom NPV-metoden hänsyn till pengars tidsvärde. Nackdelen med denna metod är densamma som nackdelen med NPV-metoden, att den bygger på uppskattning av betalningskonsekvenser. Wramsby ser fler avigsidor i denna metod; till exempel om internräntan är kraftigt avvikande från kalkylräntan blir metoden direkt olämplig, eftersom det inte är rimligt att frigjorda likvida medel förräntas högre än kalkylräntan (Wramsby, 1997, s.37).

Vid kalkylering av internräntan söker vi den ränta som medför att investeringens nuvärde är lika med noll. Ett andra exempel från Wramsby (1997) får visa på tillvägagångssättet:

Exemplens förutsättningar:

Kalkylränta = 20 %

År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
------	------	------	------	------	------

Summa Betalningsöverskott	-1000000	400000	400000	400000	400000	500000
---------------------------	----------	--------	--------	--------	--------	--------

Nuvärde =  $-1\,000\,000 + 400\,000/(1+p) + 400\,000/(1+p)^2 + 400\,000/(1+p)^3 + 400\,000/(1+p)^4 + 500\,000/(1+p)^5 = 0$  kr



För att finna internräntan går det att pröva sig fram eller också använda sig av finansräknare. Prövning av  $p=30\%$  ger ett resultat på 1130 kr, vilket innebär att internräntan strax över 30 %.

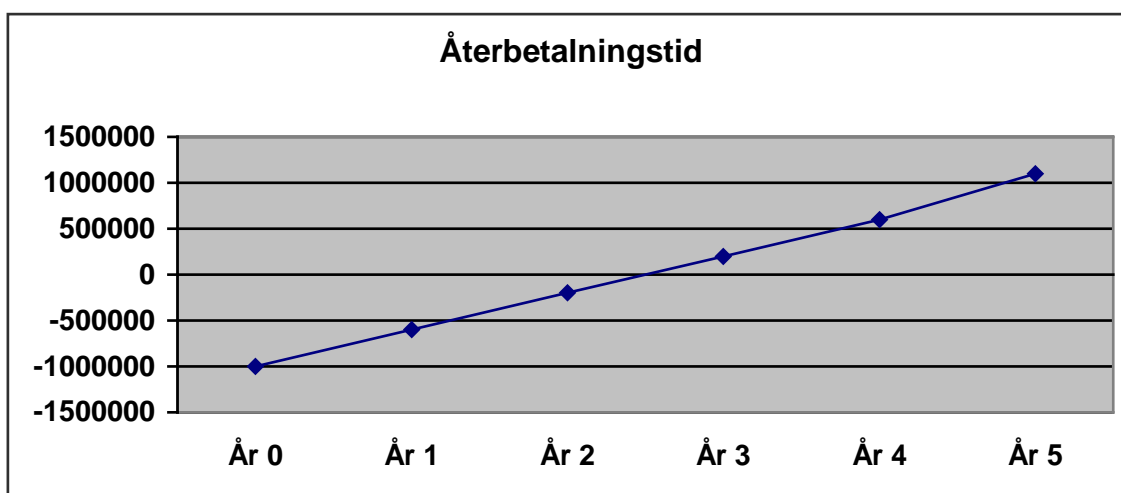
### 2.2.3 Payback-metoden

Med Payback-metoden räknas investeringens återbetalningstid utan hänsyn till ränta. Metoden räknar den tid det tar innan de sammanlagda inbetalningsöverskotten, utan hänsyn till förräntning, är lika med den initiala investeringsutgiften, det vill säga grundinvesteringen (Wransby, 1997). Beslutet om investeringsalternativet bör accepteras eller förkastas grundas sedan på beslutsfattarnas tidigare erfarenhet av motsvarande investeringar. Banalt uttryckt kan sägas att ju kortare återbetalningstid en investering har, desto förmånligare är investeringen. Dock kan enbart motsvarande investeringsalternativ vägas mot varandra vid en sådan jämförelse. Olika tillgångar skiljer sig åt gällande framtida värde och livslängd. Metodens nackdel är att den inte tar hänsyn till pengars tidsvärde eller till de betalningsströmmar som inträffar efter återbetalningstiden (Wransby, 1997).

Wransby (1997) exemplifierar Payback-metoden på följande sätt:

Exemplet förutsättningar:

	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Summa Betalningsöverskott	-1000000	400000	400000	400000	400000	500000
Återstående återbetalning		-600000	-200000	200000	600000	1100000



Investeringen i exemplet har en återbetalningstid utan hänsyn till ränta på cirka tre år (mellan två och tre år).

## 2.2.4 Konvertering av nytta till monetära termer

Den nytta som skapas av IT-investeringar är antingen materiell eller immateriell. Den materiella nyttan definieras av PeopleSoft (2000) som nytta, vilken kan associeras till direkta monetära besparingar, till exempel i form av minskade personalkostnader. Immateriell nytta definieras av PeopleSoft (2000) som all den nytta, vilken inte direkt kan översättas till monetära termer. Det kan vara förbättrad kundservice, systemarkitekturiska effektiviseringar, bättre trivsel på jobbet, ökad produktkvalitet, effektiviserad kommunikation, förbättrad informationstillgänglighet med mera (Willcocks, 1994).

Although difficult to quantify, intangible benefits can be significant and add weight to an ROI study. In fact, some of our customers report that it is the intangible benefits that yield the greatest value and carry the most weight in the minds of upper management (PeopleSoft, 2000, s.2).

Att fastställa vilken immateriell och materiell nytta företaget skall eftersträva, kräver noggrann analys av befintliga processer för att hitta områden som kan utvecklas och förbättras samt delar där kostnadsbesparingar kan göras (PeopleSoft 2000).

PeopleSoft indelar detta arbete i sex steg. Det handlar här om att konkretisera allt som kan förbättras och utvecklas för att senare tilldela fördelarna värde och att använda dessa värden i konventionella kalkyler. Följande sex steg är ett exempel på hur ett företag föreslås leta efter nytta, som kan ge bolaget både förbättrad lönsamhet och konkurrenskraft:

1. **Processupplösning.** Nedbrytning av totala processen till funktioner samt insamling av all tänkbar information för att se vilka funktioner som är mest relevanta för HR.
2. **Ihopsamling av aktuella mått på processerna.** Alla tänkbara funktioner måste kunna mätas. Samtliga funktioner skall ges värden i cykeltid och fulltidsekvivalens (FTE – Full-Time Equivalents). FTE är kvoten av tid och kostnad, det vill säga den totala tid funktionen tar att utföra mätt i timmar delat med kostnad per timma.
3. **Sammanställning av tänkbara framtida processer och mått på dessa.** Med kunskap om de möjligheter automatisering och rationalisering av processer kan medföra skall här tidsbesparingar som tekniken ger upphov till uppskattas och vidare konverteras till tidigare presenterade mått.
4. **Uträtta jämförande analys på befintliga och påtänkta mått.** Tidigare mått på effektivitet måste alltså konverteras till de nya måtten för att jämförelse skall kunna göras. Möjligen bör måtten ytterligare delas och till exempel fördelas på mängden anställda eller per anställd.
5. **Bekräftande av lösningars giltighet med hjälp av FTE –enkät/underökning.** Efter att måtten tagits fram och jämförelse gjorts på teoretisk nivå bör resultaten förankras eller

förklaras giltiga av de personer som hanterar dessa frågor i praktiken. Enklast görs detta med en enkel undersökning, där uppskattade FTE-värden värderas mot uppfattningen i svaren avseende detta.

6. **Allokering av kostnader till skilda lösningar och delar.** Delprocesserna, funktionerna och kostnaderna måste hållas isär för att kunna tilldelas värden och utveckla lösningar för att nå de uppsatta målen.

Eftersom nyttan automatisering kan skapa har konverterats till FTE :n eller motsvarande mått kan konventionella kalkyler upprättas lönsamheten på den föreliggande investeringen bedömas.

### **2.3 Sammanfattning av teorikapitlet**

Den traditionella rekryteringsprocessen består enligt Englund (1999) av tio komponenter. Dessa är:

- Fastställa behovet
- Kravanalys/specifikation
- Skaffa kandidater
- Behandla ansökningshandlingar
- Träffa och intervjua sökande
- Ta referenser och eventuellt testa kandidaterna
- Utvärdering/fatta beslut
- Erbjuder anställning
- Introduktion
- Uppföljning

Automatisering av rekrytering innebär i första hand effektivisering av punkterna:

- Skaffa kandidater
- Behandla ansökningshandlingar

Genom effektiv hantering av dessa kan företag förkorta processen mätt i tid och på så vis öka sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Företag kan även åstadkomma kostnadsbesparingar och andra effekter som genererar nytta till företaget genom implementering av automatiserande verktyg.

Som verktyg för bedömning av investeringsalternativs lönsamhet används enligt Hoffman (2003) oftast Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) och Payback. I NPV-metoden ges alla framtida in- och utbetalningar ett nuvärde och kostnaden för investeringen jämförs med det sammanlagda nuvärdet. IRR-metoden ger en intern räntesats, vilken avspeglar investeringens avkastning. Payback-metoden ger indikation om hur lång tid det tar innan investeringen går jämt ut, det vill säga den initiala kostnaden har betalats tillbaka.

Konvertering av nytta till monetära termer innebär noggrann analysering av processer för att hitta områden och delar som kan effektiveras samt tilldelning av värde på dessa förbättringar. PeopleSoft (2000) har utvecklat en modell för detta. Stegen i denna process är följande:

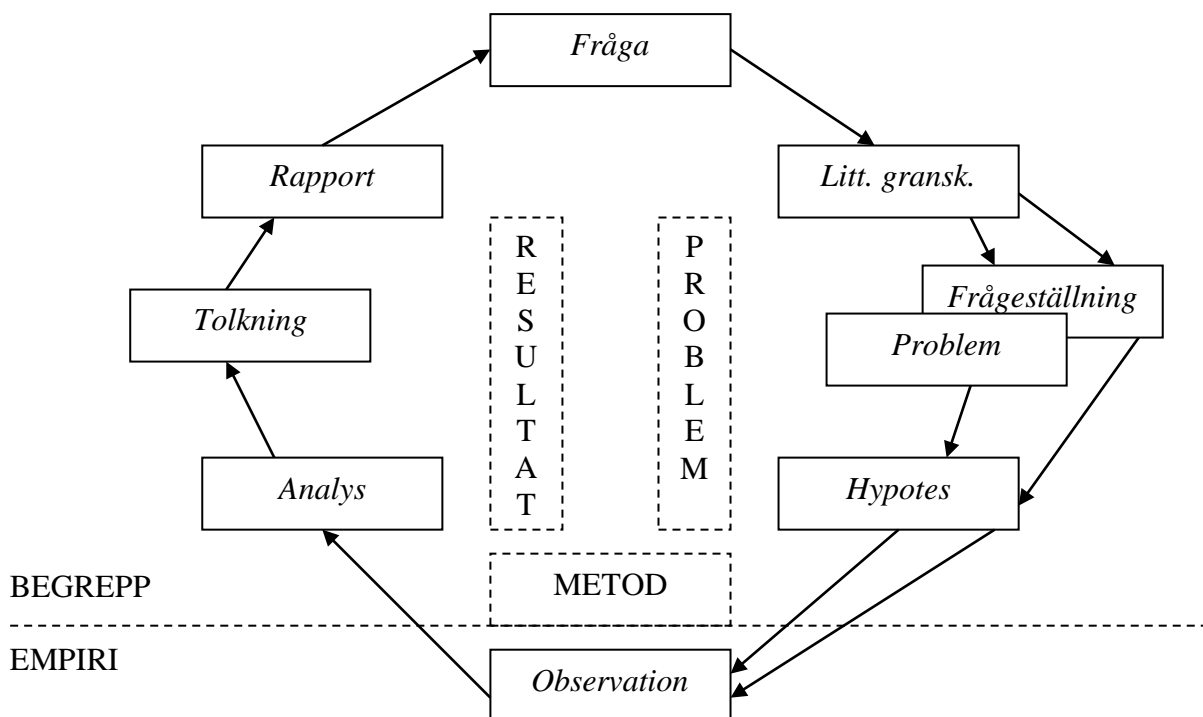
- Processupplösning
- Ihopsamling av aktuella mått på processerna
- Sammanställning av tänkbara framtida processer och mått på dessa
- Uträtta jämförande analys på befintliga och påtänkta mått
- Bekräftande av lösningars giltighet med hjälp av FTE –enkät/underökning
- Allokering av kostnader till skilda lösningar och delar

## 3 Metodik

### 3.1 Forskningsprocessen

Jag har valt att redovisa mitt tillvägagångssätt för framtagning av frågeställning, forskningsmetod, teoretisk bas, empirisk studie och val av litteratur med hjälp av Backmans (1998) ”modell” för forskningsprocessen.

Forskningsprocessens olika faser bildar en cirkel eller ett hjul, därmed visande att processen är ständigt fortgående och kumulativ. Hjulet rullar med andra ord ständigt vidare. Nya fakta läggs till eller modifieras gammal fakta. Inga fakta är statiska, absolut sanna eller oföränderliga; de förändras allt eftersom ny kunskap vinnns. (Backman, 1998, s.31).



*Den traditionella forskningsprocessen (forskningshjulet). (Backman, 1998, s.25).*

#### 3.1.1 Fråga

Redan långt innan jag påbörjade skrivandet av denna uppsats började jag fundera kring olika frågor och frågeställningar, som jag kunde tänka mig försöka besvara. Men ju närmare starten på skrivandet jag kom, desto mer förvirrad kände jag mig. Min sista fempoängskurs hette bu-

business-to-workforce (B2W) och handlade om just HR och hur HR-funktioner kunde utformas för att effektiviseras med hjälp av informationsteknik. Då klarnade sig bilden för mig. *Detta är vad jag vill jobba med. Detta är vad jag vill lära mig mer om och ägna tid åt.*

Att syftet med studien till slut blev att bedöma de värderingsmetoder företag idag tillämpar för att fastställa den ekonomiska nytta som automatiserade rekryteringsfunktioner resulterar i beror på att denna fråga aldrig togs upp i kurslitteraturen på B2W-kursen. Frågan som för mig var självklar i sammanhanget diskuterades således inte i någon djupare mening. När företag överväger ett investeringsalternativ är det enligt min åsikt en självklarhet att objektet har eller ges ett monetärt mätbart värde. Mitt intresse låg alltså i att se hur företag i praktiken förhåller sig till värdering av en föreliggande investering i ett automatiserande och effektiviserande rekryteringsverktyg.

### 3.1.2 Litteraturgranskning

För att skaffa mig djupare kunskap om automatiserad rekrytering sökte jag via LIBRIS (Internet) efter litteratur på sökorden rekrytering + automation och investering + rekrytering utan större framgång. Det finns mängder av litteratur om investering, investering i IT-system och rekrytering, men knappast någon litteratur om effektiviseringsverktyg för rekrytering eller investering i rekrytering. Det material jag hittade beställde jag hem och läste pärm till pärm utan att bli mycket klokare av det. Jag bestämde mig då för att bilda en teoretisk bas utgående från traditionell rekrytering och konventionell investeringsteori skilt, vilket alltså blev fallet.

Den sökning jag gjorde på Internet ledde till mängder av rapporter, uppsatser och whitepapers om ämnet, men få av dem innehöll substans nog för att tillföra arbetet någonting. De få som innehöll något av relevans har jag med som referenslitteratur.

### 3.1.3 Problemformulering och frågeställning

Backman (1998) skriver om problemformulering följande:

En fråga som väcks kan i forsknings- eller undersökningssammanhang oftast betraktas som "grumlig" eller oprecis. Den behöver hyfsas för att det ska vara möjligt att ge den ett empiriskt svar. (s.27).

På grund av mångfalden i behovet av en lösning ansåg jag det svårt och även fel att fatta mig kort i problemformuleringen. Jag ville lyfta in alla aspekter i diskussionen för att trättformat komma närmare kärnfrågan. Problemformuleringen resulterar på sätt och vis i syftet, som mer kortfattat beskriver studiens mål och frågeställning.

### 3.1.4 Hypotesformulering

En hypotes är en välgrundad gissning eller logiskt antagande (Backman, 1998). Eftersom en hypotes måste grundas på något, till exempel tidigare kunskap, teorier eller mer eller mindre etablerade konventioner, var jag tvungen att gå direkt från frågeställning till observationer på

grund av att jag saknade grunder för hypotesbildning. Jag hade naturligtvis en gissning eller till och med några alternativ för hur resultatet av studien skulle komma att se ut, men som sagt saknade gissningarna vetenskaplig grund för att bilda en hypotes, vilken empirin skulle kunna prövas mot. Jag tog steget från teori och frågeställning till prövning av hållbarhet av dessa i praktiken genom observationer.

### **3.1.5 Observation**

Den empiriska studien genomförde jag i form av intervjuer. Jag gav intervjuobjekten ett antal diskussionsfrågor några dagar innan själva intervjun ägde rum utifrån vilka intervjuerna var tänkta att styras. Dessa frågor var från början desamma till alla företag inom samma kategori - applicerande företag respektive tillverkande företag - men omformulerades allt efter diskussionernas utformning och min personliga intervjutekniska utveckling. De frågor jag utgick ifrån var jag tvungen att ändra under "resans gång" för att bättre och mer specifikt träffa rätt och resultera i adekvata svar. Alltså skilde sig frågorna till slut mellan olika intervjuobjekten inom samma kategori något, trots att de hade samma utgångspunkt. Detta torde dock inte påverka undersökningens tillförlitlighet, eftersom att syftet med frågorna trots olika formulering var desamma för alla företag inom samma kategori. SAS fick jag aldrig möjlighet att personligen träffa utan genomförde intervjun med Ellinor Markhus helt via e-postbrevväxling. De övriga företagen i studien intervjuade jag öga mot öga.

Undersökningen är kvalitativ, eftersom mängden intervjuade företag och personer inte räckte för att påstå att en framtagen fördelning på svaren är det som gäller i verkligheten och på grund av intervjuernas kvalitativa utformning.

### **3.1.6 Analys**

Analysen innebär att observationerna omformas till tolkningsbar fakta som sedan kan jämföras med och relateras till den ursprungliga problemställningen (Backman, 1998). Denna del blev något tunn i mitt arbete på grund av att resultatet av empirin skilde sig från teorin kraftigt. Få företag använde sig av någon eller några kalkylmodeller vid framtagandet av beslutsunderlag.

### **3.1.7 Tolkning**

Tolkningsfasen sammanhåller nära analysfasen. Resultaten av analysen ges här mening och innehåll när observationerna tolkas (Backman, 1998). Tolkning av framtagna observationer skiljer sig mycket mellan olika forskare och det är här de största oenigheterna uppstår, menar Backman (1998).

### **3.1.8 Rapportering**

Alla forskningsarbeten måste för att de skall vara till nytta för utvecklingen rapporteras. Resultatet bidrar inte till ny kunskap genom att arbetet blir liggande i en skrivbordslåda skriver

Backman (1998). Jag lämnar ett stort ansvar av rapporteringsarbetet till Blekinge Tekniska Högskola, som jag skrivit arbetet för. Uppsatsen kommer att läggas ut på Internet och på så sätt görs den tillgänglig för alla intresserade att läsa. Vidare har jag skänkt en kopia till samtliga personer som på sätt bidragit till uppsatsen.

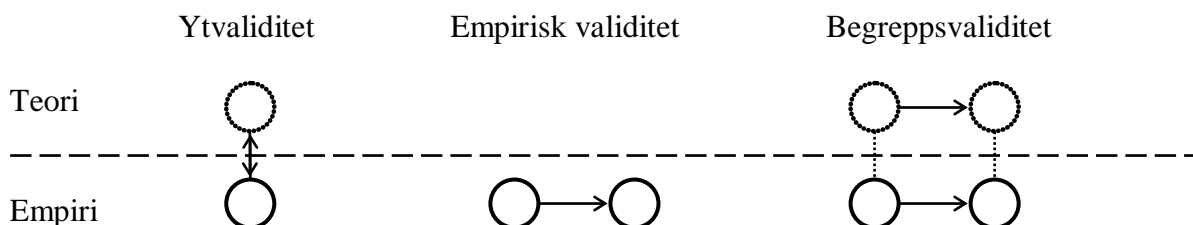
### 3.2 Reliabilitet och validitet

Definitionsmässigt är validitet *frånvaron av systematiska mätfel*. Ett annat sätt att definiera validitet är att säga att *en valid mätning mäter vad den är avsedd att mäta* (Svensson, 1996). Det förekommer tre typer av validitet. Ytvaliditet, "face validity", är den enklaste och tyvärr också den mest förekommande typen av validitet. Man anser det vara självklart att mätningen mäter vad den är avsedd att mäta. Just att tycka att någonting är självklart och att därför inte ifrågasätta fenomenet är typiskt för ytvaliditet.

En annan form av validitet är empirisk eller extern validitet. Denna form av validitet ger sig in på det svåra området att förutsäga en företeelse. Att man med hjälp av ett mätvärde på en variabel kan förutsäga ett annat mätvärde på en annan variabel är vad empirisk validitet handlar om. Man skiljer på samtidig validitet, där mätningen av kriterievariabeln sker samtidigt med testet, och prediktiv validitet, där kriteriet ligger längre fram i tiden (Svensson, 1996). Ett högskoleprov mäter individens allmänbildning och intelligens och anses därför klart och direkt indikera om individen klarar av högskolestudier eller inte (samtidig validitet). Samtidigt kan högskoleprovet indikera om hur bra individen kommer att klara sig i studierna, hurdana betyg hon/han kommer att få längre fram (prediktiv validitet).

Den tredje formen av validitet är begreppsvaliditet. Om vi har två teoretiska begrepp A och B, och b är en empirisk motsvarighet till begreppet B, kan vi testa validiteten hos A:s empiriska motsvarighet a genom att beräkna korrelationen mellan a och b. Eftersom teorin förutsäger ett starkt samband mellan A och B är i detta fall sambandet mellan a och b ett indirekt mått på validiteten hos a.

Följande figur (Svensson, 1996) illustrerar skillnaderna mellan de tre validitetsbegreppen:





Reliabilitet är ett mått på graden av tillförlitlighet i en mätning. Reliabiliteten kan påverkas av tillfälliga eller slumpmässiga störningar, mätfel, hos den som utför mätningen, omgivningen kring mätningen, mätinstrumentet eller det mätta objektet. Oklar formulering på frågan, misspel, tillfälligt tonfall, buller i bakgrunden eller andra störande och/eller oväntade händelser kan resultera i ett svar som inte alls stämmer överens med vad intervjuobjektet egentligen tycker och tänker.

Det är viktigt att se skillnaden på slumpmässiga mätfel, vilket påverkar reliabiliteten, och systematiska mätfel, vilket påverkar validiteten.

### **3.2.1 Reliabilitet och validitet avseende denna studie**

Mätningen jag gjort i detta arbete mäter definitivt det den är avsedd att mäta, det vill säga att studien är valid. Den traditionella rekryteringsteori jag presenterat och teorin om automatiserad rekrytering ger klara indikationer på områden som kostnadsbesparingar kan skapas inom. Konvertering av dessa till pengar kan sedan genomföras med hjälp av PeopleSoft (2000) modell. Detta skall resultera i värden som sedan kan plottas in någon eller alla investeringskalkyler jag presenterat i teorin. Alltså har jag två teoretiska begrepp (A och B) som är kopplade samman. Genom empirin har jag fått fram att de effektiviseringseffekter som diskuterats i teorin mycket väl stämmer överens med verkligheten (a). Således borde även antagandet kunna göras att konvertering av dessa värden till monetära termer och vidare kalkylering med presenterade kalkylmodeller är möjligt (b) och studien vara begreppsvalid. Det förblir dock oklart om studien är begreppsvalid, på grund av att de intervjuade inte använder sig av de presenterade kalkylmodellerna vare sig andra investeringskalkyler. I Slutsatsen diskuterar jag hypoteser om varför det är så.

Jag anser studien vara reliabel på grund av att intervjuerna genomfördes i isolerad, ostörd miljö (avskilda konferensrum). Vidare drev jag intervjuerna i diskussionsform där jag gav mycket utrymme för vidareutveckling och resonering kring diskuterade frågor. Utöver detta skickade jag intervjuerna till respektive person för kontrollering av riktighet. Alltså påstår jag att reliabiliteten är hög.

## 4 Empiri

---

I empirin har jag testat teorins hållbarhet i praxis. Jag har intervjuat Magnus Ekeberg på GlobeSoft, Victoria Malm på Jobline, Kristina Forsmark och Thomas Åkerman på NCC samt Gudrun Vanke på Posten. Dessa personer har hjälpt mig bilda en uppfattning om hur automatisering av rekryteringsfunktioner värderas i praktiken, hur pilotprojekt inom området byggts upp och utvecklats samt vilka utmaningar branschen går tillmötes i framtiden. Företagen och intervjuerna med ovannämnda personer presenteras nedan i alfabetisk ordning.

### 4.1 GlobeSoft

GlobeSoft är ett sverigebaserat teknologiföretag som grundades år 1998. Företagets affärsområden är drift av avancerade och komplicerade affärskritiska system, Internetbaserade tjänster i form av betalning, certifiering med mera, mjukvaruutveckling och partnerskap. Här går GlobeSoft in och hjälper företag med spetskompetens avseende olika IT-frågor, systemutveckling etcetera mot att de får ta del av en eventuell framgång. Driftsverksamheten och Internetbaserade tjänster står för basverksamheten, medan de båda andra affärsområdena i form av mjukvaruutveckling och partnerskap bygger på en stor utvecklingspotential med möjlighet till framtida intäkter.

#### 4.1.1 ReachMee

GlobeSofts system ReachMee, är ett modulärt HRM-system (Human Resource Management) för effektivisering av rekryteringsprocessen. Systemet erbjuder kunderna följande:

- intern och extern rekrytering
- hantering av elektroniska CV
- automatisk annonspublicering på externa medier via standardgränssnitt
- hantering av ansökningar
- kompetensökningar
- Match-mail
- språkoberoende modulär uppbyggnad
- leverantörsberoende
- systemlösning byggd på standarder
- systemaccess via Internet eller Intranät
- anonymitet och integritetsskydd
- IT-stöd i alla stegen

Systemet är alltså språkoberoende och kan enkelt översättas till vilket språk som helst samt kopplas till och kommunicera med befintliga HR/PA-system (HR=Human Resources /PA= Personal Administrative). Systemet bygger på kommunikation via HR-XML-standard, vilket möjliggör publicering av platsannonser på företagets Intranät, dess externa hemsida och på

externa partners hemsidor, till exempel Platsbanken, Text-TV och hos TV4 på samma gång. Standardiseringsarbetet drivs i samarbete med AMS, som i sin tur representerar Sverige i ett Europaperspektiv.

GlobeSoft har i övrigt ingen koppling till rekryteringsbranschen. Utvecklingen av systemet har skett och sker i samarbete med företagets kunder, vilket ger systemet verklighetsanknytning och säkrar fortsatt utvecklingsarbete. Företagets kunder har möjlighet att köpa hela systemet och äger det själva eller nyttja det som en ASP-lösning. GlobeSoft uppmanar sina kunder att under de först 12 månaderna låta GlobeSoft sköta driften för att säkra en lyckad implementering och lansering i organisationen.

#### 4.1.2 Nyttovärdering enligt GlobeSoft

GlobeSoft använder inte själva några givna kalkylmodeller för värdering av den nytta som ReachMee skapar. Företagets VD Magnus Ekeberg menar att värdering av nyttan sker olika från fall till fall och styrs helt av kundens behov. De kunder som använder ReachMee har alla enligt Ekebergs uppfattning tillämpat diverse kalkylmodeller. I varje fall har företagen ifråga haft framtagna siffror, uppskattningar eller beräkningar på besparingar som systemet kan resultera i. Djupare än så vill han dock inte gå in på detta, eftersom hans kunskaper baserar sig på GlobeSofts kunders konfidentiella uppgifter. Han rekommenderar mig istället att diskutera ämnet direkt med någon eller några av företagets ReachMee-kunder.

När jag frågar Ekeberg om den immateriella nytta, som systemet skapar, målar han först upp bilden av åldersstrukturen på den svenska arbetsmarknaden. Han säger att effektivisering av rekrytering är ett måste för att klara av den press företagen kommer att utsättas för någonstans åren 2010-2020, när de stora årskullarna går i pension. Snedförvriddningen av åldersstrukturen och de urholkade pensionsfonderna medför att svenskt näringsliv är tvunget att öka produktionen och outputn för att klara av övergången. Sverige måste ta in ny arbetskraft utifrån för att lösa dilemmat, säger Ekeberg, men för att hantera arbetskraftsinvandringen på ett effektivt sätt måste rekryteringsmetoderna ses över. Effektiva metoder för att locka kompetent personal till företaget och att smidigt klara av att hantera stora mängder ansökningar är således tvunget.

För att koppla detta resonemang till immateriell nytta, menar Ekeberg, att de företag som utvecklar sina rekryteringsmetoder har större chans att bli vinnare avseende kompetensförsörjningen, när ekonomin expanderar igen. På detta sätt, hävdar han, skapar ReachMee och automatisering nytta för framtiden, som dock är svår att kvantifiera, men som någonstans är ett måste och därigenom oerhört värdefullt.

Rekrytering är enligt Ekeberg även en viktig del av företagets marknadsföring. Det är ett ansikte utåt, säger han. Genom denna port förmedlas bilden av företaget inifrån till omvärlden. Får arbetssökande eller förbipasserande Internetsurfare fel uppfattning om företaget orsakar detta "badwill", påpekar Ekeberg. På samma sätt som de framtida kraven på rekrytering och outputökning, står företagen inför motsvarande utmaning, när det gäller marknadsföring. I vissa fall skapar lyckad marknadskommunikation värde och goodwill för företaget, men i andra fall kan misslyckad kommunikation direkt orsaka skada, det vill säga badwill.

I den rådande marknadssituationen, som beskrivits här ovan, kan företag inte längre värdera investeringsbeslut avseende processeffektiviserande affärssystem som konventionella investeringar, säger Ekeberg. Dessa system handlar numera om mer komplexa beslut och de är nödvändiga för företagets fortsatta existens. De är därför svåra att både avgränsa med avseende på vilka intäkter och kostnader som skall inkluderas i kalkylen och att isolera med avseende på vilka övriga effekter skall inkluderas för vidare ekonomisk analys.

## **4.2 Jobline**

Jobline grundades 1997 och är idag en del av Monster, som är världens ledande karriärnätverk. Monster.com har över 25 miljoner unika besökare per månad. Monsters hemsida är den 16:e mest besökta sajten i världen, enligt Victoria Malm på Jobline. Tillsammans med Monster har Jobline över 26 miljoner registrerade användare och finns representerade i 22 länder.

Jobline är ett forum för företag och människor, där kompetens matchas med lediga tjänster. Individerna ges råd och tips för sin karriär. Denne presenteras för intressanta företag och ges möjlighet att prenumerera på platsannonser via MatchMail. En likvärdig produkt gentemot företagen heter TargetMail och innefattar e-postutskick till lämpliga personer i CV-databasen, vilka stämmer överens med företagets önskemål. Arbetsgivare erbjuds smidig rekryteringslösning på ett snabbt, lätt och kostnadseffektivt sätt.

### **4.2.1 Monster Office**

Jobline erbjuder sina företagskunder ett rekryteringsverktyg kallat Monster Office hr. Verktöget finns i tre olika versioner. Huvudsyftet med produkten är att kunden på ett enkelt sätt ska kunna administrera alla sina rekryteringar.

Den enklaste varianten av Joblines rekryteringsverktyg heter Monster Office hr och innefattar (1) möjlighet att själv enkelt lägga ut platsannonser genom ett förfarande i 2-3 steg på Joblines hemsida, vilken besöks av arbetssökande personer. Kandidater skickar in sina ansökningar via Joblines ansökningsfunktion. Ansökningarna hamnar i verktyget Monster Office hr och kunden får tillgång till detta genom ett personligt lösenord. Därifrån kan (2) processen smidigt följas och hanteras. Här kan företaget läsa inkomna ansökningar, se resultat på urvalsfrågor, skicka brev till kandidater och skriva noteringar på varje ansökan. (3) Företaget kan vidare lägga upp så kallade urvalsfrågor som poängsätts och kopplas till platsannonsen (max fem frågor). Utifrån poängsättningen på urvalsfrågorna gör verktyget Monster Office hr en gallring som resulterar i ett urval, vars storlek beror på urvalsfrågornas kravkriterier. (4) Företaget ges möjlighet att lägga upp ett arkiv med obegränsat antal fördefinierade brev, som automatiskt kan skickas ut som svarsbrev till sökande kandidater.

Den andra versionen av Monster Office hr heter Monster Office hr+. Plusprodukten är i grunden samma produkt som standardversionen, men ger även möjlighet att ange status och att gradera kandidaterna. Monster Office hr+ innehåller även en funktion, där man kan kopiera in externa ansökningar i systemet, till exempel om en ansökan inkommit via e-post. Rekryteraren kan även bifoga externa dokument i systemet, till exempel inscannade betygskopior etcetera.

Den mest exklusiva Monster Office hr -produkten heter Monster Office hr+ATS (Applicant Tracking System). Utöver funktionerna som finns i Monster Office hr+ innehåller ATS olika rapporter. Det rör sig här om en effektivitetsrapport, vilken visar nedlagd tid per rekrytering och utfall per kanal, vilken visar kostnad för var kanal samt effektivitet per kanal. Alla företags rekryteringar kan följas på en översiktssajt (rekvisition), vilket ökar kontrollen över alla företaget parallella rekryteringsprojekt. Med hjälp av de rapporter som ATS innehåller kan företaget få fram kostnaden per anställning. Kostnader från utomstående kanaler måste dock föras in manuellt för att jämförelse skall kunna ske.

Kunderna till Jobline köper tillgång till verktyget Monster Office hr och äger alltså inte detta. Produkten ställer relativt låga krav på teknisk kompetens. Det som krävs för att hantera systemet är enbart allmän kunskap om Internet.

#### **4.2.2 Branded Career Site**

Ett företag kan få tillgång till Joblines teknik för att skapa en skräddarsydd jobb- och karriärkanal på sin egen hemsida. Genom en Branded Career Site får kunden möjlighet att lägga ut lediga jobb i en jobblista på den egna hemsidan. Kandidater som besöker företagets hemsida kan registrera sitt CV hos företaget och söka lediga jobb med det. Dessa kandidater hamnar därefter i företagets CV-databas. I detta system ingår även Monster Office hr+ATS. Det är via detta verktyg som kunden administrerar ansökningar, platsannonser och söker i CV-databasen.

En Branded Career Site kan även kopplas till företagets Intranät så att företaget kan lägga ut lediga jobb i en intern jobblista. Till detta kan även kopplas en intern CV-databas, där alla anställda inom företaget kan registrera sig.

Genom rekryteringsverktyget Monster Office hr+ATS behöver företaget endast registrera en platsannons en enda gång för att sedan kunna publicera den på sitt intranät, på sin externa hemsida samt hos Jobline.

#### **4.2.3 Nyttovärdering enligt Jobline**

Jobline tillhandahåller inga direkta siffror på den ekonomiska nyttan eller modeller för värdering av den till sina potentiella eller befintliga kunder. Malm vill lyfta fram den effektivitetsökning systemet skapar som det främsta argumentet för automatisering och menar att värdering av den frigjorda tiden beror på var företags interna kalkylmodeller. Jobline är en mycket välbesökt rekryteringssajt med ett CV-register som omfattar över 400 000 personer i Sverige. Detta ger investeringen ett mervärde som i praktiken är omöjligt att värdera i ekonomiska termer, menar Malm.

### **4.3 NCC**

På NCC: s hemsida ([www.ncc.se](http://www.ncc.se)) ges följande information om företaget: NCC är ett av Nordens ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretag, som år 2002 hade en omsättning på 45 MDR SEK och 25 000 anställda. NCC bygger vägar och anläggningar, infrastruktur för telekommunikation, bostäder och kontor samt övriga hus. NCC producerar också byggnadsmaterial och är en av Nordens största aktörer inom kross, asfalt och fabriksbetong. På utvalda marknader utanför Norden bedriver NCC stora, tekniskt avancerade anläggningsprojekt. NCC är specialiserat på fastighetsutveckling, det vill säga att identifiera, utveckla och sälja fastighetsprojekt. NCC hyr även ut maskiner.

#### **4.3.1 NCC: s rekryteringssystem**

NCC var relativt tidigt med idén att utveckla system för framförallt intern, men även extern, rekrytering. Det var enligt Kristina Forsmark den dåvarande personaldirektören Gunnar Liljeström som initierade idén och som började utveckla ett system i samarbete med ett företag som hette Plenia. Målet var att skapa ett användaranpassat system på egen plattform som även kunde integreras med företagets övriga HR/PA-funktioner. Anonymitet vid ansökning om ny tjänst var och är fortfarande högt prioriterat. Liljeström insåg tidigt problematiken i svenska samhällets åldersstruktur, som avspeglades på NCC: s personal. NCC skulle skapa ett system för att klara av de stora naturliga övergångarna och samtidigt behålla kompetensnivån i företaget. Företaget måste, kände ledningen vid den tidpunkten, bygga ett verktyg för hantering av intern rörlighet, säger Thomas Åkerman.

NCC har idag 800 medarbetare som är över sextio år gamla, 1800 mellan 55-59 år och cirka 1500 mellan 50 och 54 år. Behovet av ett kostnadseffektivt stödsystem för att lösa dessas naturliga avgångar var och är en nödvändighet. Enligt Kristina Forsmark skall NCC bara under år 2003 rekrytera cirka 200 personer i Sverige.

Plenias och NCC: s samarbete resulterade slutligen i ett system, som senare efter Plenias konkurs drevs vidare av GlobeSoft. Systemet/Produkten heter numera SeeMee och presenterades tidigare i arbetet (avsnitt 4.1.1).

Verktyget för intern rekrytering (SeeMee) implementerades i januari år 2000 och den externa modulen (ReachMee) i oktober 2002.

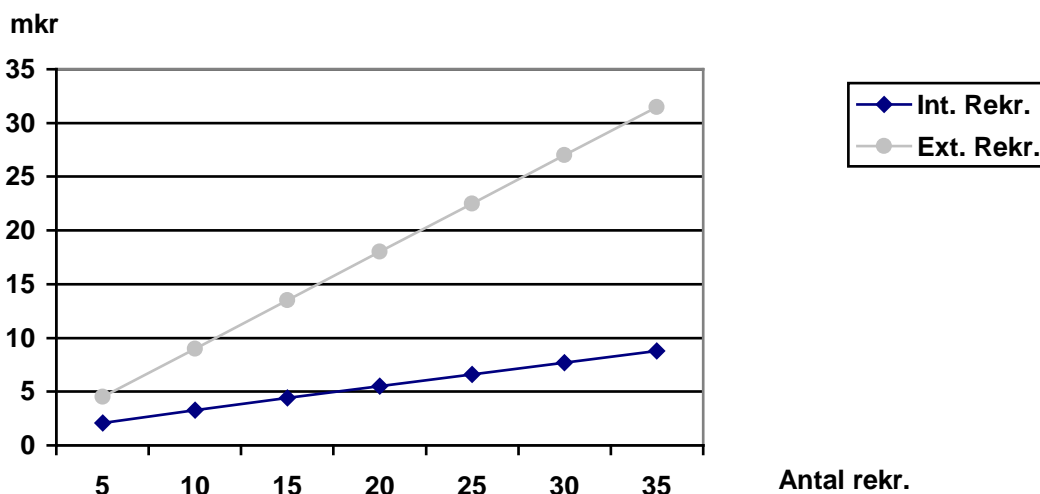
#### **4.3.2 Underlag vid investeringsbeslutstillfället**

När Liljeström började utveckla systemet i samarbete med Plenia fanns inga kostnadskalkyler för slutprodukten. Således har NCC aldrig tagit något direkt investeringsbeslut med framtagna beräkningar på alternativa handlingsmodeller eller annat material avseende automatisering av rekrytering. Projektet drevs av Liljeströms entusiasm för att lösa det angelägna problemet.

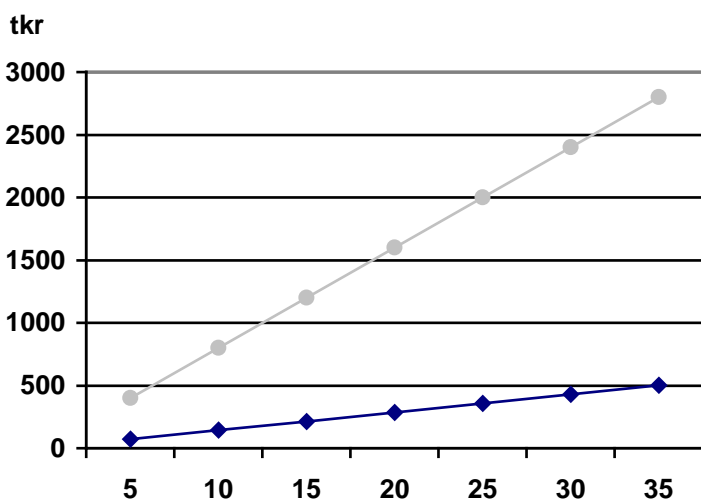
Thomas Åkerman, personalspecialist på NCCs koncernkontor från 1995 till 2003, blev direkt inkopplad i projektet och fick/tog uppgiften att räkna på projektets ekonomi. Han byggde kal-

kylerna på alla de faktiska kostnader företaget hade som kunde relateras till rekrytering. Aktiviteterna som förorsakade kostnaderna var annonsering, anställningsintervjuer (nedlagd tid x lön för personalansvarig), introduktion (nedlagd tid x lön för den som introducerar), inskolning (tid x lön för nyanställd + tid x lön för fadder) och nedtrappning (fortsatt nedsatt effektivitet för fadder, tid x lön för fadder / 2). Åkerman kom fram till att intern rekrytering var klart billigare än extern rekrytering, vilket dock inte på något sätt skilde från det förväntade, men som nu blev bekräftat. Detta berodde på nästintill obefintliga annonskostnader och på att personalens nedlagda tid på intervjuer, introduktion och inskolning avsevärt kunde förkortas. Åkerman kunde även genom sina resultat påvisa skillnaden mellan rekrytering via ReachMee-systemet och NCC: s traditionella metoder. Även här resulterade kostnadsbesparingarna från minskade annonseringskostnader, mindre administrativt arbete och effektivare korrespondens mellan aktörerna. Resultaten presenterades till ledningen med hjälp av följande diagram:

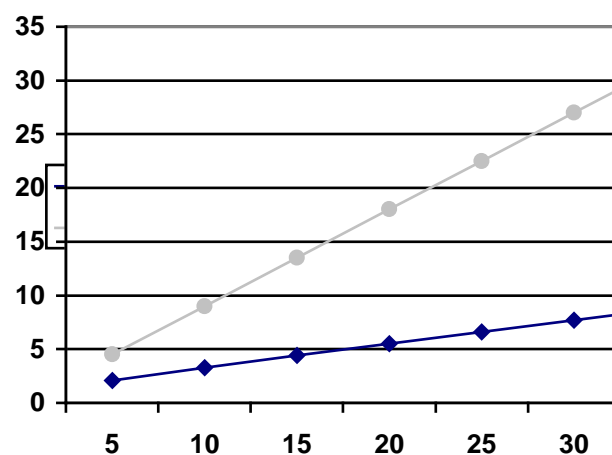
### Intern rekrytering



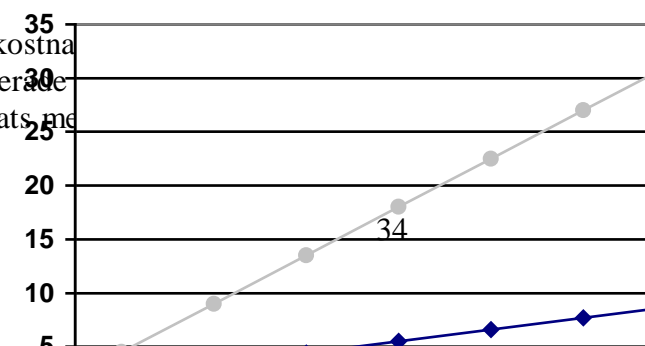
### Extern rekrytering



### Antal rekr.



### Antal rekr.



Dessa resultat har NCC aldrig jämfört med uppbyggnadskostna detta är enkel – kostnaderna för projektet är inte registrerade många år. Saknaden av de faktiska kostnader NCC belastats me

gör det naturligtvis svårt, om inte omöjligt att värdera systemet med någon typ av avkastningsmodell, menar Kristina Forsmark. Dock, fortsätter hon, jobbar företagets IT-avdelning med ett projekt som inom NCC kallas för systembarometern. Systembarometern är ett ekonomiskt utvärderingssystem för IT-projekt. NCC har som mål att i fortsättningen kunna kontrollera alla systems ekonomiska lönsamhet.

Någon enskild utvärdering av systemets lönsamhet har alltså ännu inte gjorts.

#### **4.4 Posten**

Den svenska Posten grundades 1636. Företaget har över 40 000 medarbetare och en omsättning på ca 2,5 miljarder svenska kronor och ger varje dag service till 4 miljoner hushåll och 500 000 företag.

Posten har de sista åren genomfört stora strukturella förändringar. Brevmonopolet i Sverige avskaffades redan 1993 och den tilltagande konkurrensen har successivt tvingat fram ett nytt kostnadstänkande och kännbara rationaliseringar. Den nya informationsteknologin har klart påverkat förutsättningarna på post- och speditionsmarknaden. I Sverige utmanas företaget av lokala post-, åkeri- och budföretag, som inriktar sig på de lönsamma segmenten av de olika marknaderna. På marknaderna för paket och gods möter Posten konkurrens från globala post- och logistikföretag. Samtidigt som gods- och pakettrafiken ökar, finns det tydliga tecken på att elektroniska substitut på sikt kommer att minska volymerna av fysiska brev. Posten står inför en tuff utmaning och tvingas därför se över hela företagets struktur och system. (Fakta om posten är tagen från Postens hemsida, [www.posten.se](http://www.posten.se) ).

##### **4.4.1 Postens rekryteringssystem**

Posten har idag, enligt Gudrun Vanke, två skilda men välfungerande rekryteringsverktyg. Verktyget för intern rekrytering är designat av postens egen IT-avdelning. Medan verktyget för extern rekrytering är byggt av utomstående konsult. Systemen är varken sammankopplade med varandra eller kopplade till andra HR/PA-funktioner. Trots detta är alltså Vanke nöjd med systemets funktionalitet. ”Vi, personalavdelningen, har inget större behov av rapporter från delar av organisationen. Posten har haft extern anställningsstopp i snart fyra år, så arbetsbördan personalavdelningen utsätts för är klart överkomlig och hanteras effektivt med de existerande verktygen”, anser Vanke.

När ett anställningsbehov upptäcks någonstans inom organisationen skickas ett e-brev till Vanke på personalavdelningen, som skriver en annons om lediga jobbet i verktyget för intern rekrytering. Personalavdelningen jobbar i Lotus-Notes. Annonsen läggs sedan ut på Intranätet som alla som arbetar på Posten kan komma åt för att läsa annonsen och fylla i ett formulär som är kopplat till den. Vidare har systemet en databas, där CV:n kan sparas av personalen och bifogas med ansökan. Databasen används inte aktivt av personalavdelningen för sökande av lämpliga kandidater utan fungerar enbart som lagringsplats för personalens CV:n. Hittar sedan personalavdelningen ingen lämplig person för jobbet inom organisationen måste man anhålla om dispens från personaldirektören för att få lägga ut annonsen externt. Annonsen läggs sedan ut på postens hemsida på Internet och eventuellt annons i dagstidning eller



branschtidning, till exempel Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet, Ny Teknik och så vidare. Rekrytering via dessa kanaler gäller i praktiken endast administrativa befattningar. Varje postkontor ansvarar självt för rekrytering av brevbärare lokalt.

Automatisering och centralisering av rekrytering har resulterat i rationaliseringar på personalavdelningen, säger Vanke. Tidigare arbetade två personer med administration av rekrytering, numera är jag ensam, säger hon. Hon säger vidare att hon rationaliseringarna beror på systemets effektivitetsökning, men det låga externa anställningsbehovet Posten haft under sista åren också spelar in. Posten har gjort många interna rekryteringar under perioden för externt anställningsstopp.

Rekryteringsverktygen togs en gång i tiden fram utan exakt kunskap om vilka kostnadsbesparingar systemen skulle ge. Något underlag för investeringsbeslutet hade man inte, utan beslutet att satsa på dessa var resultat av Peter Gårdemos (affärschef för HR Support) övertygelse om systemets effektivitet, berättar Vanke. Någon utvärdering av systemet har inte heller gjorts, varken i ekonomiska termer eller andra måttenheter.

#### **4.4.2 Posten investerar i SAP**

Vanke berättar att Posten nu skall byta system, trots anställningsstopp och fullständig kontroll över situationen med befintliga verktyg. Företaget har köpt in en helhetslösning av SAP, som är marknadsledande inom HR/PA-mjukvara. Systemet täcker in alla Postens administrativa funktioner under ett och samma verktyg, vilket var ledningens mål med investeringen. Ingen har dock frågat personalavdelningen vilka behov av effektivisering eller förändring de har. Inte heller har någon, vad Vanke erfar, räknat på rekryteringsfunktionens enskilda lönsamhet. SAP är ett enormt system som kostar stora pengar, säger Vanke. ”Frågan är om inte det är för stort för ett så pass litet företag som Posten egentligen är, när man ser till mängden administrativt arbete avseende rekrytering”, fortsätter Vanke.

Birgit Williams, ekonomichef på PA-avdelningen, motiverar köpet av SAP med att Posten hade ett behov av ett modernt och integrerat affärssystem för att ersätta ett antal systemlösningar som har tillämpats parallellt inom företaget. Målet var enligt henne att minska kostnaderna för t ex drift och förvaltning av gamla system, men också för att öka effektiviteten i Postens administrativa processer och försäljningsprocesser. Företaget kan då arbeta på ett enklare och mer enhetligt sätt över hela organisationen. Vidare menar Williams att Posten med gemensamt systemstöd för bland annat grund- och masterdata på ett ställe minskar dubbelarbete och ger säkrare och högre kvalitet på all data.

#### **4.4.3 Postens Underlag vid investering i SAP**

Inköpet av affärssystemet motiverades med en affärskalkyl, där investeringen vägdes mot effektivitetsvinsterna, säger Williams. En affärskalkyl gjordes, som visade på en möjlig kostnadsbesparing. Denna affärskalkyl togs fram för att identifiera effektiviseringspotentialer i Postens verksamhet. Efter det redovisades ett antal handlingsalternativ, där inköpet av affärssystem var en mycket viktig punkt.

Lönsamheten med att använda ett affärssystem som stöd för rekryteringsprocessen måste baseras på antalet vakanser och antalet sökande till varje vakans – både externa och interna, säger Williams och fortsätter ”för att få en total bild av affärskalkylen just för rekrytering måste man alltså ta hänsyn till låg- och högkonjunktur samt också ta hänsyn till affärskalkylen för systemen vi har idag”. Denna kalkyl har inte gjorts på denna detaljnivå i dagsläget, avslutar Williams.

## **4.5 SAS**

SAS huvudverksamhet är flygtransporter för olika slag av resenärer. SAS-gruppen erbjuder även andra flygrelaterade tjänster för att stärka marknadsvärdet på företaget. Dessa tjänster är bland annat hotellverksamhet (Radisson SAS), samarbete med flygpartners och Cargo.

### **4.5.1 SAS rekryteringssystem**

SAS är kund hos Jobline och tillämpar Monster Office hr+ sedan två år tillbaka. Verktuget Monster Office hr+ beskrevs i avsnitt 4.2.1. Övergång till Joblines system innebar aldrig något investeringsbeslut för SAS, eftersom företaget hyr eller rättare uttryckt har gjort en ASP-lösning (Application Service Provider), där SAS betalar en årlig fast avgift samt en bestämd kostnad per annons/rekrytering som görs genom verktuget. Således står SAS utanför ramen för detta arbete, eftersom studien i första hand handlar om värdering av investeringsunderlag och värdering av verktyg som innefattar köp av mjukvara. Dock är det intressant att se vilka alternativa modeller företag har möjlighet att välja mellan vid behov av automatisering av rekrytering.

SAS är nöjda med Joblines lösning, säger Ellinor Markus. Företaget räknar med att ha minskat på kostnaderna för rekrytering samtidigt som kvaliteten på kandidaterna har varit som densamma som innan. Rekryteringsbehovet är för tillfället lågt, eftersom bolaget genomgår förändringar framtvingade av rådande lågkonjunktur och den hårt drabbade flygbranschens tuffa konkurrenssituation.

SAS är i viss mån beroende av Jobline, eftersom företaget inte själv äger verktuget för rekrytering, men det ses inte som någon börda, snarare tillgång, eftersom SAS på detta sätt har en kontaktyta med branschens spetskompetens och hänger med i utvecklingen, säger Markus.

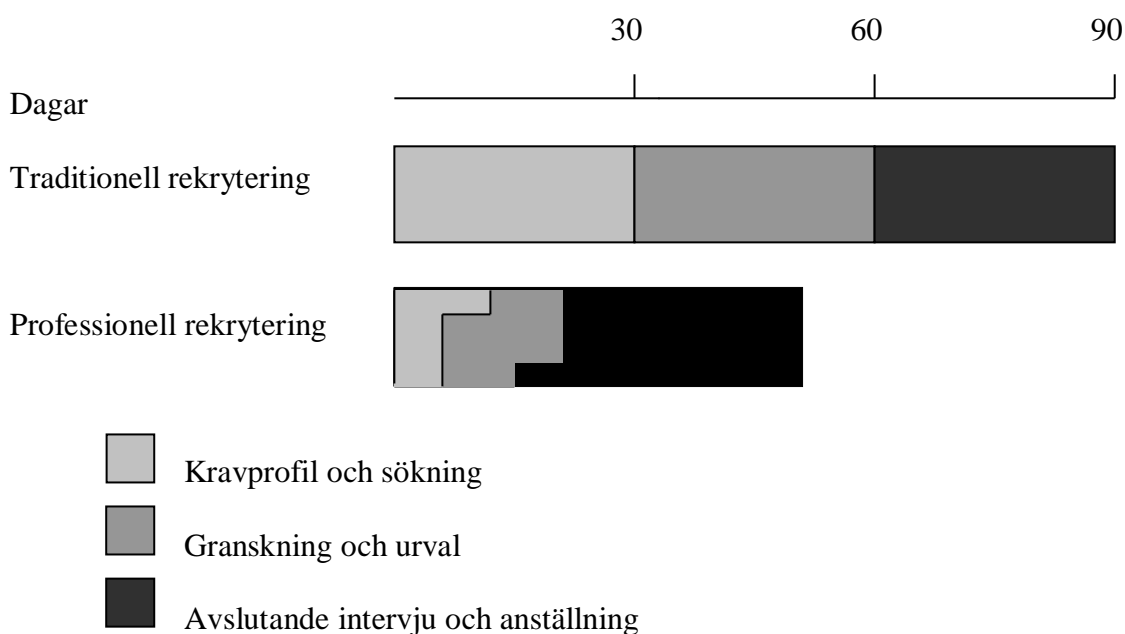
## 5 Analys

### 5.1 Nyttan av automatisering för applicerande företag

Effektivisering är rekryteringsverktygens främsta syfte. Effektivisering är enligt de intervjuade lika med förkortad arbetsprocess mätt i tid, vilken resulterar i frigjorda resurser som relativt enkelt kan konverteras till monetära termer. Alltså är förståelse av effektiviseringseffekter nyckeln till uppskattning av ekonomisk nytta.

#### 5.1.1 Effektivisering av rekrytering

Alla applicerande företag i undersökningen har enligt sin egen uppfattning förkortat process-tiden för rekrytering. Tidsbesparingarna framkommer i första hand från sök-, gallrings- och hanteringsfunktionerna. Inget av de företag jag studerat tillämpar något slag av interaktiv intervju eller motsvarande, förutom vid sökning där diverse frågor behandlas och kommuniceras via mail. Samtliga företag vill träffa kandidaterna för att skaffa sig en uppfattning om kandidaterna öga mot öga. Alltså ser Kennedy Informations (2003) illustration av skillnaderna mellan traditionell och professionell rekrytering enligt resultaten från denna studie ut enligt följande:



Avslutande intervju och anställning hanteras i företagen på traditionellt sätt genom ett möte. Kallelse till intervju och kommunikation mellan företag och kandidater sker dock elektroniskt till skillnad från traditionell rekrytering, där det sker via brev.

Tidsbesparingarna företagen skapat genom automatiserad sökning, granskning och urval har förkortat rekryteringsprocessen totalt sett. Dock härstammar effektiviseringarna från de två första blocken i Kennedys modell. Det tredje blocket ser ut som vid traditionell rekrytering, eftersom processen inte automatiserats. Detta innebär att Kennedys modell för professionell rekrytering i dagsläget i de företag jag studerat skiljer sig från denna. Således har processtiden för rekrytering förkortats från nittio till femtio dagar i de företag jag studerat.

### **5.1.2 Ekonomisk nytta**

De tre applicerande företagen jag studerade i detta arbete (NCC, Posten och SAS) hade alla minskat totala kostnaden för personalavdelningen efter införande av diverse effektiviseringsverktyg.

Posten har trots effektiv rekryteringsprocesshantering investerat i ett nytt affärssystem (SAP) som diskuterades i avsnittet 4.4.2 ovan. Detta motiveras med effektivitetsökning och integrering av alla existerande små system företagets skilda avdelningar jobbat med på var sitt håll. Den kostnad som tillfaller personalavdelningen från det nyinköpta SAP-systemet känner ingen till, eftersom systemet är en heltäckande affärssystemslösning och är köpt som paket.

Det står dock klart att den direkta nyttan mätt i rekryteringseffektivitet och/eller kostnadsbesparing som åstadkoms genom implementering av det nya systemet inte är exceptionell i förhållande till det "gamla" automatiserade systemet, menar Gudrun Vanke. Alltså kan det antas, fortsätter Vanke, "att kostnaden för rekrytering ökar efter köp av SAP-verktyget, eftersom detta system totalt sett kostar en förmögenhet". SAP-systemets övriga modulers effekter exkluderas i detta uttalande. Systemet lär skapa nytta utanför rekryteringsfunktionen som motiverar köpet av systemet.

NCC presenterar fina beräkningar på kostnader av intern kontra extern rekrytering samt skillnader mellan traditionell och ReachMee-rekrytering. Dessa bygger dock på uppskattningar. Det återstår att se om uppskattningarna stämmer överens med verkligheten. Utvärdering av systemet pågår.

Det NCC lagt mest "krut" på är den interna rörligheten och den interna rekryteringen. Genom modulen SeeMee har företaget undvikit eller sluppit rekrytera utifrån, vilket tydligt kan påvisas spara resurser samt öka attraktiviteten på företaget, eftersom detta ger karriärmöjligheter inom den egna organisationen. Att mäta den ekonomiska nyttan, kostnadsbesparingarna som NCC åstadkommit mot kostnaderna för systemet, är tyvärr omöjligt, eftersom företaget inte registrerat alla utvecklingskostnader och nedlagd tid för detta arbete. Alltså kan inte investeringen värderas, trots godtycklig vetskap om kostnadsbesparingar som verktyget resulterar i, i monetära termer.

## **5.2 Underlag för investering i rekryteringsverktyg i praktiken**

Enligt Gudrun Vanke på Posten hade företagsledningen inget framtaget material vid investeringstillfället i verktygen som beskrevs i avsnitt 4.4.1. Projektet drevs av viljan att förnya och tron på systemets överlägsenhet. Detta räckte för ledningen. Birgit Williams säger dock att

när Posten nu har investerat i ett affärssystem från SAP har ledningen haft mer att gå på; en affärskalkyl som dock inte innehöll detaljerade uppgifter om kostnadsbesparingar från just rekrytering. Affärskalkylen fick jag aldrig ta del av, säger Birgit Williams.

SAS gjorde aldrig någon investering utan hyr en ASP-lösning av Jobline.

NCC byggde systemet själv i samarbete med GlobeSoft. Underlag för beslut togs heller aldrig fram förrän systemutvecklingen nästan var klar. Företaget har inte någon klar uppfattning om vad utvecklingen av vad ReachMee har kostat NCC. Dock har Thomas Åkerman tagit fram relativt omfattande beräkningar på de kostnadsbesparingar som systemet genererar. Dessa grundades på hans erfarenhet om rekrytering samt på faktiska kostnader från traditionell rekrytering hos NCC. Övriga delar i beräkningen var alltså uppskattningar och förhoppningar.

### **5.3 Fiktivt exempel på värdering av rekryteringssystem**

Utifrån den kunskap om automatiserad rekrytering jag genom denna studie skaffat mig, har jag konstruerat ett fiktivt exempel på hur värdering av verktygets monetära värde skulle kunna ske på två olika sätt. Målet med exemplifieringen är att peka på den markanta skillnaden mellan val av jämförelseobjekt, dvs. om jämförelse görs med traditionell rekrytering eller annan systemlösning. Värdering av systemen gör jag i paritet med den teori jag presenterade i teoriavsnittet.

Att använda något av företagen från denna studie som exempel är uteslutet, eftersom all nödvändig information för uträkning av lönsamhet är helt konfidentiell.

#### **Fiktex AB**

Fiktex AB (*Fiktivt exempel*) är ett tillverkande företag som har ett årligt externt rekryteringsbehov på cirka 100 personer. Företaget tillämpar en kalkylränta på 25 %.

#### **5.3.1 Lönsamhetsbedömning av automatisering mot oreviderat underlag**

För hantering av denna rekrytering, som genomförs på traditionellt sätt, har företaget två heltidsanställda personer som enbart ägnar sig åt just rekrytering. Vid rekrytering räknar företaget en kostnad för faddrar, det vill säga lönekostnad för den person som introducerar företaget för den nyrekryterade och skolar in denne till arbetsuppgifter. Denna period räknas i snitt ligga på en och en halv månad per rekrytering.

Fiktex AB har följande faktiska kostnader för rekrytering (på årlig basis):

**Löner, rekryterare** (inklusive sociala avgifter) **600 000**  
(2 x 200 000 kronor x 1,5)

**Löner för faddrar** (inkl. soc.) **3 375 000**  
(100 rekryteringar, fadder á 1,5 mån/rekr. = 150 månader, lön/fadder/månad 15 000 kronor + soc. Avg.)

<b>Övriga administrativa utgifter</b> (schablonkostnad för hya, el mm)	<b>100 000</b>
<b>Annonskostnader</b> (tidningar mm)	<b>3 000 000</b>
<b>TOTALT:</b>	<b>7 075 000</b>

Kostnad per rekrytering blir således  $7\,075\,000 / 100 = 70\,750$  kronor

Fiktex AB räknar med följande materiella effekter från implementering av rekryteringsverktyg som de överväger att köpa:

<b>Rationalisering av personal</b>	<b>-300 000</b>
<b>Ökad intern rekrytering</b> (minskade fadderkostn.) (70 externa rekryteringar, fadder á 1,5 mån/rekr. = 105 månader, lön/fadder/månad 15 000 kronor + soc. Avg.)	<b>-1 012 500</b>
<b>Övriga administrativa utgifter</b>	<b>-20 000</b>
<b>Annonskostnader</b>	<b>-1 000 000</b>
<b>TOTALT UPPSKATTAS BESPARINGARNA TILL:</b>	<b>-2 332 500</b>

Alltså räknar Fiktex AB med att kunna spara 2 332 500 kronor, det vill säga cirka **2,3 miljoner** kronor om året med det nya systemet. Vidare vill företaget även nå andra effekter, immateriell nytta, genom satsningen. Företaget värderar immateriella nyttan som "schablonintäkt", vilken betecknas goodwill. Denna post innehåller allt från ökad attraktivitet som arbetsplats och kompetensökning genom ökad kvalitet på kandidater till ökad trivsel och ökad effektivitet genom det.

**Goodwilleffekt**                    **+100 000 kronor**

Totala nyttan på nya systemet beräknas till **2,4 miljoner kronor** om året.

Rekryteringsverktyget medför följande initiala och löpande kostnader:

<b>Grundinvestering</b> (skrivs av på fem år, restvärde 0 kronor)	<b>5 000 000</b>
<b>Uppdateringar</b> (löpande, en gång om året)	<b>100 000</b>
<b>Supportavtal</b> (löpande, en gång om året)	<b>200 000</b>
<b>Utbildning</b> (inklusive ineffektiv arbetstid)	<b>40 000</b>
<b>Ny hårdvara</b>	<b>1 000 000</b>
<b>Annat</b>	<b>100 000</b>

<b>INITIALT:</b>	<b>6 140 000</b>
<b>LÖPANDE:</b>	<b>300 000</b>

Fiktex AB: s investeringskalkyler gällande investering i rekryteringsverktyg ser med ovan beskrivna uppgifter ut som följer:

### NPV

Förutsättningarna tkr:

Kalkylränta = 25 %	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Grundinvestering	-6 140					
Löpande inbetalningar	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Löpande utbetalningar		-300	-300	-300	-300	-300
Restvärde						0
Cash-flow	-3 740	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100

$$\text{Nuvärde} = -3\,740\,000 + 2\,100\,000/1.25 + 2\,100\,000/1.25^2 + 2\,100\,000/1.25^3 + 2\,100\,000/1.25^4 + 2\,100\,000/1.25^5 = 1\,907\,488 \text{ kr}$$

Nuvärdet är positivt (Nuv>0), vilket innebär att investeringen är lönsam att genomföra.

### IRR

Förutsättningarna tkr:

Kalkylränta = 25 %	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Cash-flow	-3 740	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100

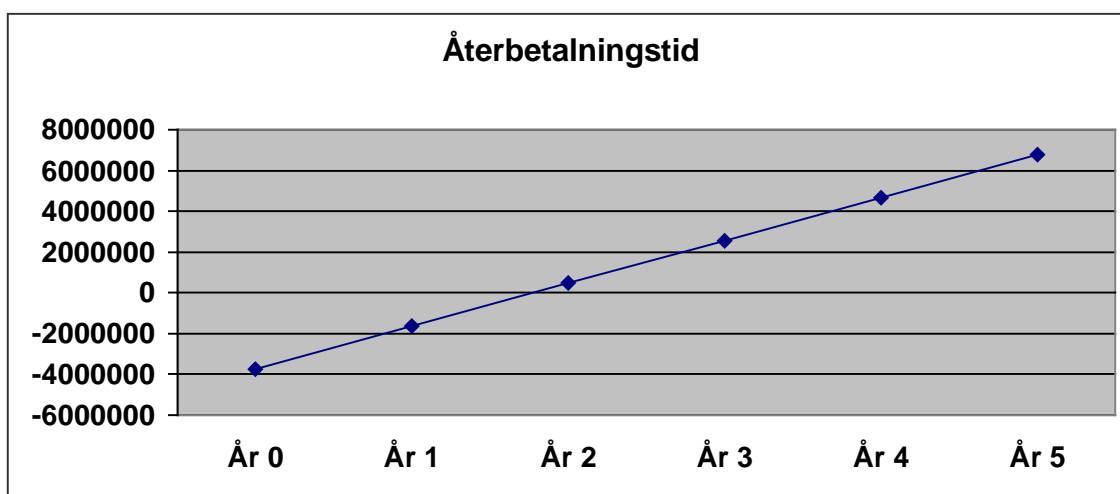
$$\text{Nuvärde} = -3\,740\,000 + 2\,100\,000/(1+p) + 2\,100\,000/(1+p)^2 + 2\,100\,000/(1+p)^3 + 2\,100\,000/(1+p)^4 + 2\,100\,000/(1+p)^5 = 0 \text{ kr}$$

För att finna internräntan går det att pröva sig fram eller också använda sig av finansräknare. Prövning av p=50 % ger ett resultat på -93 068 kr, alltså är internräntan strax under 50 %.

## Payback

Förutsättningarna tkr:

	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Cash-flow	-3 740	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100
Återstående återbetalning		-1 640	460	2 560	4 660	6 760



Investeringen i exemplet har en återbetalningstid utan hänsyn till ränta på cirka två år.

Fiktex AB räknar med att kostnaden för en enskild rekrytering med det nya rekryteringsystemet blir  $4\,942\,500 / 100 = 49\,425$  kronor. En minskning på  $70\,750 - 49\,425 = 21\,325$  kronor, eller cirka 30 procent. Sett som konventionell investering lönar det sig klart att investera i verktyget. Här har dock jämförelse gjorts med traditionell rekrytering.

### 5.3.2 Lönsamhetsbedömning av automatisering mot reviderat underlag

Jag hävdar, med utgångspunkt i de motiveringar för införande av automatiserad rekrytering alla intervjuade personer gav mig, att förutsättningarna är helt andra och kalkylerna således blir missvisande om jämförelse görs med dessa betingelser. De kostnadsbesparingar som är av mer universell karaktär måste enligt min åsikt därför exkluderas från beräkningarna. Exempelns kalkyl med reviderad utgångspunkt ser ut enligt följande:



<b>Löner, rekryterare</b> (inklusive sociala avgifter) (200 000 kronor x 1,5)	<b>300 000</b>
<b>Löner för faddrar</b> (inkl. soc.) (100 rekryteringar, fadder á 1,5 mån/rekr. = 150 månader, lön/fadder/månad 15 000 kronor + soc. Avg.)	<b>3 375 000</b>
<b>Övriga administrativa utgifter</b> (schablonkostnad för hya, el mm)	<b>100 000</b>
<b>Annonskostnader</b> (tidningar mm)	<b>2 000 000</b>
<b>TOTALT:</b>	<b>5 775 000</b>

Kostnad per rekrytering blir således  $5\,775\,000 / 100 = 57\,750$  kronor

Fiktex AB räknar med följande materiella effekter från implementering av rekryteringsverktyg som de överväger att köpa:

<b>Ökad intern rekrytering</b> (minskade fadderkostn.) (70 externa rekryteringar, fadder á 1,5 mån/rekr. = 105 månader, lön/fadder/månad 15 000 kronor + soc. Avg.)	<b>-1 012 500</b>
--	-------------------

---

**TOTALT UPPSKATTAS BESPARINGARNA TILL:** **-1 012 500**

Totala nyttan på nya systemet beräknas med reviderade förutsättningar till **en miljon kronor** om året.

Med dessa nya reviderade uppgifter ser kalkylerna ut som följer:

## NPV

Förutsättningarna tkr:

Kalkylränta = 25 %

	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
Grundinvestering	-6 140					
Löpande inbetalningar	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Löpande utbetalningar		-300	-300	-300	-300	-300
Restvärde						0
Cash-flow	-5 140	700	700	700	700	700

$$\text{Nuvärde} = -5\,140\,000 + 700\,000/1.25 + 700\,000/1.25^2 + 700\,000/1.25^3 + 700\,000/1.25^4 + 700\,000/1.25^5 = -3\,257\,504 \text{ kr}$$

Nuvärdet är kraftigt negativt ( $\text{Nuv} < 0$ ), vilket innebär att investeringen *inte* är lönsam att genomföra.

## IRR

Förutsättningarna tkr:

Kalkylränta = 25 %

År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
------	------	------	------	------	------

Cash-flow	-5 140	700	700	700	700	700
-----------	--------	-----	-----	-----	-----	-----

$$\text{Nuvärde} = -5\,140\,000 + 700\,000/(1+p) + 700\,000/(1+p)^2 + 700\,000/(1+p)^3 + 700\,000/(1+p)^4 + 700\,000/(1+p)^5 = 0 \text{ kr}$$

Då sammanlagda nominella penningflödet inte täcker initiala kostnaden är internräntan negativ och investeringen olönsam.

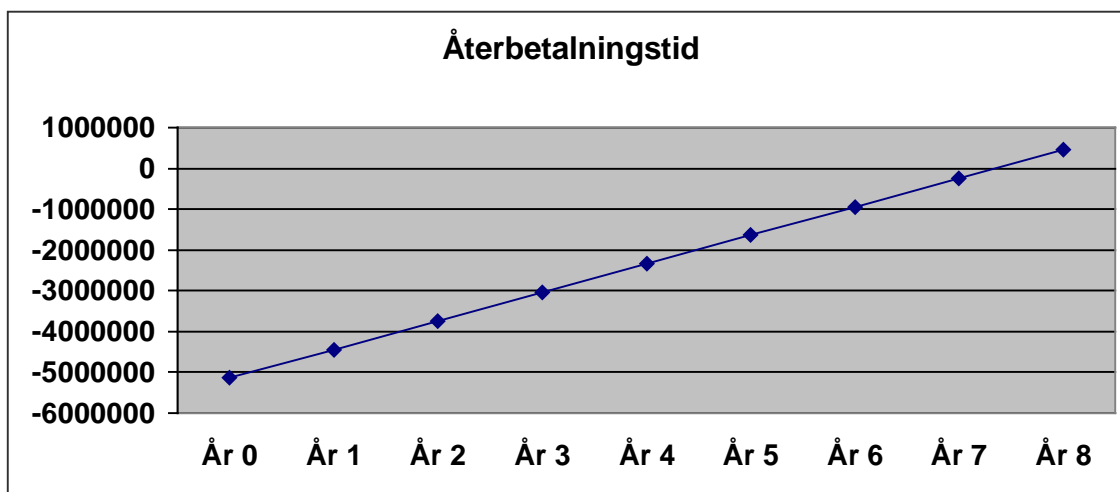
## Payback

Förutsättningarna tkr:

År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
------	------	------	------	------	------

Cash-flow	-5 140	700	700	700	700	700
-----------	--------	-----	-----	-----	-----	-----

Återstående återbetalning		-4 440	-3 740	-3 040	-2 340	-1 640
---------------------------	--	--------	--------	--------	--------	--------



Investeringen i exemplet har en återbetalningstid utan hänsyn till ränta på sju och ett halvt år! Eftersom investeringen hade ett restvärde efter fem år på noll kronor kan det antas att ny investering behöver göras någonstans vid denna tidpunkt. Alltså är en återbetalningstid på över sju år helt ointressant.

Nedan vänder jag på frågeställningen och ser vad lösningen i detta fall är värd kommer jag fram till följande:

Nuvärde =  $X + 700\,000/1.25 + 700\,000/1.25^2 + 700\,000/1.25^3 + 700\,000/1.25^4 + 700\,000/1.25^5$   
>0 kr och söker X. Resultatet blir att verktyget inte får kosta mer än 1 882 496 kronor, med vilket pris nuvärdet är noll och olönsamt. Är systemet billigare än detta, är investeringen lönsam.

## 6 Slutsats

---

### **6.1 Traditionell rekrytering – ett föråldrat sätt att rekrytera**

Min uppfattning, grundad på den kunskap jag fått genom detta arbete, är att behovet av automatiserad rekrytering eller effektiviserande stödsystem för rekryteringsarbetet, som en del hellre kallar det, i företag idag är mycket stort. För ett enskilt företag är effektiviserande verktyg direkt nödvändiga för att dels behålla kompetensnivån i bolaget, dels kunna agera tillräckligt snabbt för att inte gå miste om kandidater, men även för att öka konkurrenskraften genom minskade kostnader för företaget totalt sett. Detta kan tolkas, i paritet med det som beskrivits ovan, att valet inte längre står mellan traditionell och automatiserad rekrytering utan mellan olika systemlösningar. Vad jag menar med detta är att företag som inte tillämpar process-effektiviserande verktyg i sin rekrytering oundvikligt försvagar sina förutsättningar för sin verksamhet och att dessa verktyg är en naturlig utveckling av rekryteringsförfarandet som kommit för att stanna.

Kevin Kelly (1998) talar om IT-revolution och jämför förutsättningsändringarna som sker genom IT med löpande bandets betydelse för industrins utveckling. Lika självklart som löpande bandet är för produktionsapparaten i stort är effektiviseringsverktygen för rekryteringsfunktionen. Alltså duger inte ”den gamla ekonomin” som referens vid värdering av effektiviserande systems nytta. Verktygen kan inte värderas genom att jämföra kostnaderna från traditionell rekrytering mot kostnaderna för automatisering, utan värderingen bör göras genom jämförelse mellan lösningens kostnader och kostnadsbesparingar mot reviderade förutsättningar. Med reviderade förutsättningar menar jag de förutsättningar som i praktiken råder när traditionell rekrytering inte längre är ett alternativ. Skillnaden mellan att värdera traditionell rekrytering med automatiserad och automatiserad rekrytering med reviderade betingelser är signifikant. Detta illustrerade jag genom det fiktiva exemplet i analysavsnittet. I följande tolkar jag detta exempel utfall.

### **6.2 Slutsats från fiktiva exemplet**

Värdering med de gamla förutsättningarna som referensfakta ger Fiktex AB: s ledning en alltför positiv bild av lönsamheten. Systemet är dyrt och det är tveksamt om alla stora kostnadsbesparingar kan sägas framtaget av verktygets effektivitet, t ex minskade annonseringskostnader. Lika tveksamt är att kostnadsbesparingarna räknas som intäkt för all tid framåt, vilket är ett måste för att köp av systemet skall kunna motiveras. Jag vill inte påstå att mitt förslag på revidering är det rätta, men en diskussion om detta är aktuellt att inleda.

Kalkylen för lönsamhetsbedömning med jämförelse mot reviderad referensfakta visar negativt nuvärde, negativ internränta och återbetalningstid på över sju år. Systemet får enligt detta sätt att räkna högst kosta dryga 1,8 miljoner kronor för att implementeringen skall generera positivt kassaflöde. Att jämföra med det oreviderade resultatet, som visade mycket stort nuvärde,

högre internränta än kalkylräntan företaget tillämpar samt en återbetalningstid på knappa två år. Avgörande är alltså vilka referensfakta som väljs.

### **6.3 Kan nyttan verktygen skapar uppskattas i praktiken?**

Den kunskap jag fått om värdering av rekryteringssystem i praktiken är att uppskattningar om kostnadsbesparingar dessa IT-lösningar ger upphov till är relativt tillförlitliga och således är, enligt mitt tycke, även kalkylerna härledda av dessa resultat tillförlitliga med en reservation. Det avgörande, som jag påpekat tidigare i slutsatsen och som mitt fiktiva exempel ovan visar, är att jämförelse görs med rätt fakta om rådande förutsättningar. Detta har, vad jag erfar, inte gjorts i något av fallen jag studerat.

Jag vill därför lyfta fram vikten av att inse de förutsättningsändringar som skett under det sista decenniet. Jag vill påstå att det inte om tio år kommer att finnas ett enda företag som inte använder sig av automatisering i sin rekrytering. Således är effekterna från de effektiviserade processförloppen klart mindre i utsträckning och omfattning än vad de i praktiken idag beräknas vara. Om systemen värderas genom att jämföra effekterna mot förutsättningarna i "den gamla ekonomin" minskar systemens värde drastiskt, när alla har infört systemen. Detta är enligt mitt tycke orimligt. Av denna anledning vill jag se en jämförelse med reviderade förutsättningar.

Jag är förvånad över hur lite intresse företag idag verkar ha för kalkyler som underlag för investeringsbeslut. Som jag nämnt tidigare i arbetet, ser jag lönsamhetsberäkning som ett fundament i all affärsverksamhet.

Jag fick ta del av en del konfidentiella uppgifter i diverse bolag, men några lönsamhetskalkyler presenterades alltså inte. Dock påstods det på ett av företagen att en sådan kalkyl existerar. Men några uppgifter om denna fick jag aldrig, trots ihärdiga försök. En hypotes är att dessa, trots påstående om det motsatta från företaget ifråga, inte existerar och att investeringsbeslutet tagits på alltför "lösa" grunder. Vidare kan det tolkas som att företaget genom sitt påstående om existerande kalkyler försöker dölja det faktum att en omfattande investering gjorts utan att räkna på projektets lönsamhet.

Det vore oerhört intressant, enligt mitt tycke, att "gräva" fram uppgifterna om alla beslutsunderlag som förekommit vid beslutstillfällen för beskrivna projekt och vidare intervjua beslutsfattarna om varför de inte krävde eller tog fram lönsamhetsberäkningar inför beslutet. Möjligheten beror uteblivandet av kalkyler på bristande förståelse för systemen och ovilja att visa denna okunskap inför övriga beslutsfattare. Denna hypotes driver arbetet närmare gruppsykologi och ger fortsatt forskning vida utvecklingsmöjligheter.

### **6.4 Övriga reflektioner**

Att teori och praxis inte alltid stämmer överens och att tillämpningar av kalkylmodeller som företag använder i "verkligheten" skiljer sig från de jag fått lära mig på högskolan är det främsta jag tar med mig från denna studie. För en snart utexaminerad företagsekonom är det även häpnadsväckande att ekonomin bakom omfattande projekt som t ex automatisering av

rekrytering behandlas så nonchalant som det verkar göras i vissa fall. Bilden av ekonomistyrningens centrala position i ett företags verksamhet raseras härmed för mig. En del företag liknar stora pussel som byggs inifrån utåt, utan kännedom om ramarna, mängden ingående bitar eller pusslets storlek. Välkommen till verkligheten kommenterade min far, Pentti Ajo (vice häradshövding), när vi diskuterade uppsatsen.

Jag är positivt överraskad av de medverkande företagens inställning till mitt arbete. Jag blev väl mottagen och omhändertagen hos alla samt fick ta del av en del (dock inte allt) konfidentiellt material och uppgifter. Alla hade avsatt gott om tid för mötet med mig och var väl förberedda på de frågor jag på förhand hade skickat dem som underlag för mötet. Ett stort tack till Magnus Ekeberg (GlobeSoft), Victoria Malm (Jobline), Kristina Forsmark och Thomas Åkerman (NCC), Gudrun Vanke, Birgit Göthe-Linnér och Birgit Williams (Posten) samt Ellinor Markhus (SAS). Jag vill även tacka Peter Stevrin för goda råd och gott tålamod med mig och mitt arbete, min tidigare nämnda far för givande diskussioner om teori kontra praxis, min gudfar Heinz Geyer för engagemanget i mina studier överlag samt min dotter Minja och fru Jennie för det eminenta stödet. Utan allas era insatser hade arbetet varit omöjligt att genomföra.

## 8 Referenser

---

- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studetlitteratur.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Bateman, M., King, B. & Lewis, P. (1996). *The handbook of healthy & safety at work*. London: Kogan Page.
- Dahlgren, L., E., Lundgren, G. & Stigberg, L. (1997). *Gör IT lönsamt!*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Drury, C. (1999). *Management accounting for decisions making*. London: International Thomson Business Press.
- Englund, T. (1999). *Rekrytering*. Göteborg: Tryckeri Framåt AB.
- Eriksson, L. T., Westring, P. & Bång, J. P. (1999). *Kundkarriären*. Gävle: Förlag Hultén.
- Falk, T. & Olve, N-G. (1996). *IT som strategisk resurs*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Forsmark, H. (2003, april, 22). *IT-frälsaren som vägrar att ge upp*. Svenska Dagbladet, Näringsliv, s.6.
- Hennel, L. (2003, mars, 25). *Samarbete öppnar Sveriges gränser*. Svenska Dagbladet, s.8.
- Hoffman, T. (2003). *How Will You Prove IT Value?*. (on-line). Tillgänglig: Computerworld (2003, Januari, 7).
- Johanson, U. & Johrén, A. (2001). *Personalekonomi idag*. Uppsala: Författarna och Uppsala Publishing House AB.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2000). *Arbetsanalys och personbedömning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kelly, K. (1998). *Den nya ekonomin*. Stockholm: AB Timbro.
- Kennedy, J. L. (2003). *Human capital management up close and personal*. The Standard-Times (on-line), L2. Tillgänglig: Tribune Media Services (2003, Januari, 7).
- Kennedy Information. (2003). [www.kennedyinfo.com](http://www.kennedyinfo.com).
- Kotler, P., Armstrong, G., Saundres, J. & Wong, V. (1996). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Outlaw, W. (1998). *Smart Staffing*. Chicago: Upstart Publishing Company.

PeopleSoft. (2000). *Human Resources Management System*. White paper. Tillgänglig:  
[www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com) (2000, mars).

Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur.

Salvatore, D. (2001). *International economics*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

SAP. (2002). *MySAP™ HUMAN RESOURCES E-RECRUITING*. White paper. Tillgänglig:  
[www.sap.com](http://www.sap.com) (2002).

Starring, B., Svensson, P-G. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M. & Chung, H.M. (2002). *Electronic Commerce 2002*. New Jersey: Prentice Hall.

Walker, A., J. (2001). *Web-based Human Resources*. New York: McRaw-Hill.

Willcocks, L. (1994). *The evaluation of information systems investments*. London: Chapman & Hall.

Wramsby, G. & Österlund, U. (1997). *Företagets finansiella miljö*. Göteborg: Wramsby/Österlund förlag.

Ömalm, M. (2002). *On-line the new way of recruiting. IT-companies hiringprocess, A case study of Netcom Consultants and Moore BCS* (avhandling för kandidatexamen, Luleå tekniska Universitet).