



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Att välja rekryteringsmetod

*Varför välja den ena framför den andra?*

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT15 Kandidatuppsats

Rebecka Andersson 920325

Magdalena Ericson 890924

Handledare: Martin Selander

## **Förord**

Vi vill här ta tillfället i akt och tacka alla de personer som har bidragit med kunskap till vår kandidatuppsats.

Stort tack riktar vi först till våra respondenter som med varmt mottagande tagit sig tid att besvara våra frågor. Tack för all kunskap ni gett oss på vägen.

Vi vill också rikta ett speciellt tack till vår handledare, Martin Selander, för god vägledning genom arbetets utveckling.

Göteborg, 5 juni, 2015

Rebecka Andersson och Magdalena Ericson

## Sammanfattning

**Titel:** Att välja rekryteringsmetod - Varför välja den ena framför den andra?

**Författare:** Rebecka Andersson och Magdalena Ericson

**Handledare:** Martin Selander

**Universitet:** Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Företagsekonomiska institutionen, vårterminen 2015

**Kurs:** Företagsekonomi, inriktning Management, kandidatuppsats 15 hp.

**Nyckelord:** Recruitment Process Outsourcing (RPO), Recruitment, In-house recruitment, Outsourcing, Human Resource Outsourcing (HRO), Employer branding, Organizational Culture och Headhunting.

**Syfte:** Uppsatsen har för avsikt att utforska hur ett urval av respondenter tänker kring hur de valt rekryteringsmetoder och dess utformning samt vilka för-och nackdelar de kan dra ur att använda en outsourcingmetod framför en in-house metod eller tvärtom. Syftet är att fokusera på *varför* de väljer att använda rekryteringsmetoder som outsourcing eller in-house snarare än *att* använda dem.

**Metod:** För att genomföra studien har uppsatsen utgått från en tolkande ansats som består av en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer med sex stycken respondenter från olika HR-funktioner inom olika branscher och regioner.

**Teoretiska perspektiv:** Det teoretiska ramverk som vi använder som stöd för att analysera undersökningens resultat handlar om rekrytering i generella termer och går sedan mer specifikt in på outsourcing och rekrytering in-house. Där finns även ett avsnitt som handlar om organisationernas kultur som varumärke som arbetsgivare för att knyta an till de svårigheter som kan finnas vid rekryteringsarbete.

**Empiri:** För att spegla respondenternas verklighet har vi sammanfattat materialet i beskrivande form med många insprängda citat efter samma strukturella upplägg som vi presenterar vårt teoretiska stöd.

**Slutsats:** Efter att ha analyserat det empiriska materialet med stöd av olika teoretiska perspektiv beskriver vi vilka indikationer studien ger. Vår slutsats är att det inte är så enkelt som att välja en metod framför en annan och att en kombination av rekryteringsmetoder är något som respondenterna i den här studien förespråkar.

## **Abstract**

**Title:** Choosing the method of recruitment - Why choose one over the other?

**Authors:** Rebecka Andersson and Magdalena Ericson

**Advisor:** Martin Selander

**University:** School of Business, Economics and Law, at University of Gothenburg, Business Administration, spring 2015.

**Course:** Business administration, bachelor thesis in Management, 15 hp.

**Key words:** Recruitment Process Outsourcing (RPO), Recruitment, In-house recruitment, Outsourcing, Human Resource Outsourcing (HRO), Employer Branding, Organizational Culture and Headhunting.

**Purpose:** The thesis intends to explore how a sample of respondents think about how they have chosen recruitment practices and its design as well as the pros and cons they can benefit from using an outsourcing method over an in-house method, or vice versa. The aim is to focus on why they choose to use recruiting practices as outsourcing or in-house rather than using them.

**Methodology:** To conduct the study, the paper assumes an interpretive approach that consists of a qualitative approach in the form of semi-structured interviews with six respondents from various HR functions within different industries and regions.

**Theoretical perspective:** The theoretical framework that we use as a tool to analyze the survey results is about recruiting in general terms and then more specifically on outsourcing and recruitment in-house. There is also a section on the organizations culture and employer brand to connect with the difficulties that may exist in the recruitment work.

**Empirical foundation:** To reflect the respondents' reality, we have summarized the material in descriptive form with many interspersed quotations for the same structural approach that we present our theoretical support.

**Conclusions:** After analyzing the empirical material on the basis of various theoretical perspectives, we describe what indications the study provides. Our conclusion is that it is not as simple as choosing one method over another and that a combination of recruitment methods is something that the respondents in this study advocates.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.1	<i>Bakgrund .....</i>	6
1.2	<i>Problemdiskussion.....</i>	7
1.3	<i>Syfte och frågeställningar.....</i>	8
<b>2</b>	<b>Metod .....</b>	<b>9</b>
2.1	<i>Litteratursökning.....</i>	9
2.2	<i>Kvalitativ metod .....</i>	9
2.3	<i>Urval.....</i>	10
2.4	<i>Semistrukturerade intervjuer .....</i>	11
2.5	<i>Konstruktion av intervjuguide.....</i>	11
2.6	<i>Metodens genomförande.....</i>	12
2.7	<i>Kvalitetsbedömning.....</i>	13
<b>3</b>	<b>Teoretisk referensram .....</b>	<b>15</b>
3.1	<i>Begreppsförklaring .....</i>	15
3.2	<i>Rekrytering .....</i>	16
3.3	<i>Att välja rekryteringsmetod.....</i>	17
3.3.1	<i>Outsourcing av rekrytering .....</i>	17
3.3.2	<i>Rekrytering in-house .....</i>	18
3.4	<i>Kultur som varumärke .....</i>	19
<b>4</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>21</b>
4.1	<i>Presentation av respondenter.....</i>	21
4.2	<i>Rekrytering .....</i>	22
4.3	<i>Att välja rekryteringsmetod.....</i>	23
4.3.1	<i>Outsourcing av rekrytering .....</i>	23
4.3.2	<i>Rekrytering in-house .....</i>	23
4.3.3	<i>För- och nackdelar med rekryteringsmetoderna.....</i>	24
4.4	<i>Kultur som varumärke .....</i>	25
<b>5</b>	<b>Analys.....</b>	<b>27</b>
5.1	<i>Rekryteringsmodellernas utformning.....</i>	27
5.2	<i>Varför välja det ena framför det andra?.....</i>	28
5.2.1	<i>Fördelar och argument för outsourcing.....</i>	29
5.2.2	<i>Fördelar och argument för rekrytering in-house.....</i>	29
5.3	<i>Kultur som ett verktyg för varumärke.....</i>	30
<b>6</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>31</b>
6.1	<i>Slutsatser .....</i>	31
6.2	<i>Förslag till fortsatta studier.....</i>	33
<b>7</b>	<b>Källförteckning.....</b>	<b>34</b>
	<b>Bilaga 1: Intervjuguide.....</b>	<b>36</b>

# 1 Inledning

*Det inledande kapitlet startar med en bakgrund som ska introducera ämnet för läsaren för att sedan mynna ut i en diskussion om varför ämnet är intressant att fördjupa sig inom. Slutligen presenteras syftet med uppsatsen samt de forskningsfrågor som genomsyrar rapporten.*

## 1.1 Bakgrund

Begreppet rekrytering innefattar idag så mycket mer än att tillsätta en ledig tjänst och förutom att betala hyra för arbetskraft i form av lön så består en rekrytering även av fler aspekter och kostnader (Irving, 2004). Det är inte bara att hitta en kandidat att anställa utan personen ska även passa ihop med resten av arbetsgruppen (ibid.). Historiskt sett sågs människor som utbytbara maskiner (Western, 2008) men har utvecklats över tid till att människorna ses som den viktigaste resursen en verksamhet kan ha (Lundén, 2001).

Lindelöw (2008) menar att människans viktiga roll gäller samtliga organisationer eftersom det är de som tar emot kunder, skapar produkter, sitter inne med kunskap, utför tjänster och som skapar ett värde. De bygger organisationens framgång och är därför på många sätt därför ett viktigt konkurrensmedel och tack vare det blir vikten av att rekrytera rätt person stor (ibid.). Även Breugh (2013, s. 411) instämmer och menar att *"Deciding whom to recruit is the most important question an organization needs to address"*.

Förutom att fylla en vakans, vad ingår då i begreppet rekrytering? Gleisner (2015) definierar rekrytering som *"anskaffning av personal och alla de åtgärder som förknippas med tillsättandet av en ledig befattning"*. Vilka är egentligen "alla de åtgärder som förknippas"?

En vanligt förekommande strategi som idag används flitigt för att bland annat lägga fokus på kärnverksamheten är outsourcing (Johnson, Wilding & Robson, 2014; Lever, 1997). Det innebär att en organisation väljer att köpa in tjänster från andra organisationer för att på så sätt minimera resursförbrukningen (Lever, 1997). Outsourcing beskrivs av Kakabadse och Kakabadse (2005) som en nuvarande och stark trend inom näringslivet och det absolut vanligaste är att helt eller delvis outsourca IT- och HR-tjänster. Rekrytering, som ju ingår inom HR, är idag något som många organisationer väljer att outsourca för att bland annat effektivisera och minska kostnader istället för att behålla rekryteringen in-house (Delmotte & Sels, 2008). Det råder delade meningar om att det här skulle vara den bästa strategin. Ringertz (2013) poängterar, trots outsourcing-trenden, att han ser rekrytering in-house som en av organisationens kärnprocesser och likställer det med exempelvis försäljningen. Ringertz (2013, s. 97) slår fast att *"Det förvånar mig att företag outsourcar en av de viktigaste"*

*processerna - rekryteringen*". Zackrisson (2013) resonerar på liknande sätt och menar att organisationerna själva har värdefull information om den sortens kompetens som efterfrågas som är svår att överföra till en extern part vid outsourcing. Outsourcing av rekrytering kan också leda till förlorad intern kompetens och därmed något som i slutändan kan bli mer kostsamt än planerat (ibid.).

Zackrisson (2013) lyfter även fram att det finns svårigheter med att rekrytera och att många organisationer upplever att de behöver experthjälp inom området. Svårigheterna med att rekrytera kan också höras ihop med att det är svårare att säga upp personal idag tack vare skyddande lagstiftning, som exempelvis lagen om anställningsskydd (LAS 1982:80). Skorstad, Schulze och Engen Nilsen (2011) kritiserar rekryterare genom att likställa många organisationers rekryteringsprocesser med lotterier eftersom nästan inga organisationer väljer att ta del av vetenskapligt belagda metoder för rekryteringen.

## **1.2 Problemdiskussion**

Som tidigare nämnt anser många forskare att outsourcing av HR och rekrytering är en uppåtgående trend som troligtvis är här för att stanna (Brown, 2010; Kakabadse & Kakabadse, 2005; Lever, 1997). Men det finns också forskare som tycker tvärtom, att outsourcing av rekrytering försämrar organisationernas kompetens (Duggan & Croy, 2004; Zackrisson, 2013). Fördelen med att sköta rekryteringen in-house ska vara att organisationer känner sin verksamhet bäst och vet därför bättre vilken typ av person som behövs och kan passa in i organisationens kultur (ibid.). Rafter (2008) betonar att den största utmaningen för rekryteringsföretag är att kunna hitta en kandidat som inte bara passar in på grund av utbildning och kompetens utan även med personlighet och värderingar. Ett rekryteringsföretag kan däremot ha lång erfarenhet, god kompetens och rätt verktyg för att hitta kandidater som organisationen inte skulle ha tid eller resurser att hitta på egen hand (Lever, 1997). Om organisationer sköter sina rekryteringsprocesser själva in-house krävs det extra jobb och många timmar för att hitta den rätta personen för tjänsten (Brown, 2010). Outsourcing innebär att organisationerna istället kan förlita sig på en extern, kompetent part och kan därför istället fokusera på den egna kärnverksamheten (Hauser, 2011). Det här ska vara den främsta anledningen till att organisationer väljer att använda sig av outsourcing. Hauser (2011) påpekar också att en del organisationer väljer att gå tillbaka till in-house rekrytering från att ha använt outsourcing på grund av icke uppfyllda önskemål. Det finns även många organisationer som idag väljer att behålla rekryteringen in-house för att det är en så pass viktig del av verksamheten (Ringertz, 2013).

Som nämns ovan handlar tidigare forskning till största del om *att* organisationer använder sig av de här två metoderna för rekrytering men fåtal studier finns om *varför* och vad det faktiskt genererar för resultat. Företagsekonomiska studier inom främst externredovisning och ekonomistyrning förmedlar att personalkostnaderna är en av de tyngsta kostnadsposterna hos majoriteten av alla organisationer (Thomasson et al., 2010). Därför upplever vi ett kunskapsgap eftersom rekrytering inte är ett ämne som berörs inom företagsekonomi i samma utsträckning som andra ämnen. Som företagsekonom kan god kunskap om rekrytering bland annat vara ett sätt för organisationer att följa upp och kartlägga de här kostnaderna och att den kompetens organisationer har i största möjliga mån är värd pengarna.

Studien kommer därför att gå på djupet inom två typer av rekrytering och undersöka varför organisationer anser att det här sättet är den bästa lösningen för just deras organisation. Uppsatsen kommer att utgå från att organisationerna antingen sköter rekryteringsprocesserna själva (in-house) eller väljer att anlita ett externt rekryteringsföretag som sköter dem (outsourcing). De här två alternativen för rekrytering uppfyller olika funktioner och behov och som vi kan se finns det fördelar och nackdelar med båda alternativ. Därför är det ytterst intressant att undersöka varför organisationer helt enkelt väljer det ena framför det andra.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Som vi kan se är rekrytering ett omdiskuterat ämne, där en del forskare hyllar outsourcing medan andra föredrar rekrytering in-house. Intentionen är därför att kontrastera metoderna mot varandra och ta del av utvalda respondenters syn på dem. Syftet med studien är således att undersöka hur de utvalda respondenterna resonerar vid val av rekryteringsmetod, varför väljer de den ena metoden framför den andra? Förhoppningen är att få både utvalda respondenter samt blivande företagsledare och/eller rekryterare att reflektera kring anledningarna bakom varför de rekryterar som de gör och vad de får ut av den här processen. Genom att publicera uppsatsen och skicka den till medverkande respondenter kan resultatet av studien spridas ytterligare.

Förutom den övergripande frågeställningen om varför organisationer väljer en rekryteringsmetod före en annan kommer uppsatsen att genomsyras av två forskningsfrågor.

*Hur argumenterar utvalda respondenter för sina val av rekryteringsmetoder?*

*Vilka för-och nackdelar beskriver respondenterna med sina rekryteringsmetoder?*



## 2 Metod

*I det här kapitlet beskrivs och diskuteras studiens tillvägagångssätt i ett antal underkategorier från litteratursökning till kvalitetsbedömning som också motiverar och vägleder läsaren genom de beslut vi har fattat under arbetsprocessens gång.*

### 2.1 Litteratursökning

Intresset för rekrytering växte fram eftersom ämnet, som vi upplever det, är ett existerande kunskapsgap som inte fått tillräckligt med utrymme under studietiden, trots att det borde vara en betydelsefull del inom företagsekonomi samt organisation och management. Vi anser det vara mycket väsentligt att som företagsekonom ha djupare kunskap om rekrytering, dels kommer vi själva att bli rekryterade och kanske kommer vi även att rekrytera egen personal i framtiden. Frågeställningen om hur organisationer argumenterar kring sitt val av rekryteringsmetoder upplever vi som en tydlig och relevant frågeställning, kort förklarar; vi vet inte varför de väljer den ena metoden framför den andra.

För att samla in grundläggande information och inspiration genomfördes en sökning av digitala kanaler i form av olika branschsidor inom HR och rekrytering. Det gav uppsatsen den valda inriktningen och därefter kunde en mer djupgående litteratursökning påbörjas. De sekundära källor som valts ut är främst vetenskapliga artiklar men även övrig litteratur som berör ämnet. För att begränsa sökningen valdes följande nyckelord ut: *Recruitment Process Outsourcing (RPO), Recruitment, In-house recruitment, Outsourcing, Human Resource Outsourcing (HRO), Employer Branding, Organizational Culture* och *Headhunting*.

### 2.2 Kvalitativ metod

Uppsatsens syfte är som sagt att undersöka varför organisationer väljer att rekrytera på ett visst sätt och vad som driver de till att ta det beslutet. En sådan problemställning kräver en metod som går på djupet och får fram nyanserad data som är öppen för kontextuella aspekter, vilket kännetecknas av en kvalitativ metod (Jacobsen, 2002). Den kvalitativa metoden används för att skapa en djupare förståelse kring ett problem och har även till syfte att undersöka medverkandes åsikter och uppfattningar (Bryman & Bell, 2013). En kvantitativ metod med ett brett upplägg hade klart begränsat djupet i undersökningen (Jacobsen, 2002). Däremot finns det svagheter med en kvalitativ ansats och en av dem är att det inte är möjligt att generalisera i lika hög grad (ibid.).

## 2.3 Urval

Uppsatsen har inte någon specifik avgränsning till en särskild bransch eller typ av organisation, utan ett delvis slumpartat urval av undersökningsenheter har skett. Eftersom syftet med studien är att undersöka bakomliggande orsaker till olika organisationers beslut att rekrytera, har olika sorters organisationer slumpartat valts ut för att få ett bredare perspektiv på frågan. Exempelvis genererade det slumpartade urvalet olika sorters organisationer, både offentliga samt privata organisationer och på så sätt får vi ta del av fler perspektiv. Vad vi däremot menar med delvis slumpartat är att vi hade ett kriterium om att respondenterna skulle vara aktiva inom någon HR-funktion med en beslutsfattande roll.

För att hitta respondenter som uppfyller kriteriet har urval gjorts från olika rekryteringsföretags referenser samt genom sökningar om respondenternas sätt att rekrytera via platsbanker. På så sätt kunde ett antal respondenter väljas ut som använder sig av antingen outsourcing eller in-house rekrytering. Erfarenheter från tidigare rapporter har lärt oss att det är svårt att få tag i villiga respondenter med kort varsel och därför valdes ett tjugotal organisationer ut som kontaktades med förhoppningen att få cirka sex stycken intervjuer, vilket vi fick. Vid kvalitativa undersökningar föredras också ett mindre antal undersökningsobjekt eftersom metoden bör vara intensiv med en djupgående analys (Jacobsen, 2002). Bryman och Bell (2013) instämmer och menar att det är viktigt att hitta en balans mellan antalet respondenter, en för stor studie blir för bred och hämmar nyanseringar och möjligheter för en djupgående analys samtidigt som en för liten studie inte ger upphov till tillräckligt med data för att kunna dra några slutsatser. Därför bestämde vi tillsammans med handledaren att en bra balans skulle vara mellan sex och åtta respondenter men att vi såklart behöll en öppenhet för fler om så skulle vara berikande för resultatet.

Organisationerna som tillfrågats befinner sig i sydvästra Sverige och har valts på grund av dess möjlighet till en personlig intervju på plats. På grund av begränsade resurser kan vi inte resa för långt till respondenterna, även om det hade varit intressant, därför har vi avgränsat oss till regionerna Västra Götaland, Halland och Skåne. Samtliga respondenter är anställda inom olika HR-funktioner på olika nivåer men gemensamt är att de arbetar aktivt med besluten kring hur organisationerna rekryterar och varför de rekryterar som de gör. Beslutet bakom det här metodvalet baseras på att vi ansåg att personer inom HR-funktioner som arbetar med utformningen av rekryteringsmetoder bättre kan besvara uppsatsens frågeställning. I uppsatsen kommer respondenterna att förbli anonyma och det har valts för att syftet är att ta del av den syn som finns på rekrytering i allmänhet och det känns därför inte relevant att

nämna vem det är som har sagt vad. Anonymiteten var dock inte något som respondenterna krävde.

## **2.4 Semistrukturerade intervjuer**

För metodens genomförande har vi inspirerats av semistrukturerade intervjuer. Enligt Bryman och Bell (2013) karaktäriseras intervjuformen av ett flexibelt ramverk för intervjun med en intervjuguide som innehåller teman och stödfrågor samtidigt som respondenten har stor frihet att svara på sitt eget sätt. Ramverket, eller intervjuguiden, består således av ett antal frågor som ska rama in intervjuerna inom ämnet men utan krav på att följa en särskild ordning och ger större utrymme för individuella följdfrågor.

Utan en intervjuguide hade intervjuerna varit av ostrukturerad art och liknat ett informellt samtal och en helt strukturerad intervju kan lättare missa nyanser (Bryman & Bell, 2013). Det finns både för- och nackdelar med samtliga metoder men vi ansåg att det fanns en större risk att både ostrukturerade och strukturerade intervjuer gav en lägre trovärdighet. Att använda semistrukturerade intervjuformer föll sig naturligt eftersom syftet med uppsatsen var att gå på djupet och lära känna respondenternas individuella uppfattningar, nyanser och verkligheter samtidigt som vi ville ha ett stöd från en intervjuguide för att undersöka det vi hade för avsikt att undersöka.

## **2.5 Konstruktion av intervjuguide**

Konstruktionen av den semistrukturerade intervjuguiden har pågått från uppsatsens start och preliminära frågor har arbetats fram efterhand och intervjuguiden har därför varit i åtanke under hela arbetsprocessen. Frågorna i intervjuguiden konstruerades med hjälp av uppsatsens frågeställningar, syfte och teoretiska referensram för att förhålla intervjuerna inom ämnet. Vid framtagandet av den slutgiltiga intervjuguiden har vi haft Bryman och Bells (2013, s. 505) checklista för kvalitativa intervjuguides i bakhuvudet. Frågorna formulerades därför som öppna med ett enkelt och tydligt språk för att respondenten ska känna sig bekväm och för att skapa ett lättsamt klimat (ibid.).

Eftersom respondenterna har olika sätt att rekrytera på innebär det att intervjuerna kan komma att ändras under tidens gång och med andra ord ha mer eller mindre fokus på outsourcing och in-house rekrytering. Därför utformades upplägget på frågorna som en inledning, en öppen mitt som var anpassningsbar till respektive respondent och en avslutning (se bilaga 1). För att undvika att styra respondenterna i en av de valda riktningarna för tidigt har vi valt att ha ett delvis dolt syfte med intervjuerna. De tillfrågade respondenterna fick därför information om

att intervjun handlar om deras sätt att rekrytera och varför de har valt att rekrytera på det sättet, trots att vi själva medvetet har delat upp frågor i teman med outsourcing och in-house. Jacobsen (2002) påpekar att det här kan vara ett bra sätt att göra för att undvika att styra intervjun och för att få respondentens egna åsikter utan att de färgas av andra omständigheter. Om respondenterna känner sig styrda finns risken att missa nyanseringar eller att de väljer bort att dela viss information (ibid.).

## **2.6 Metodens genomförande**

När vi träffade respondenterna presenterade vi tankarna med vår studie och förklarade hur upplägget för intervjun skulle se ut, samt att samtliga respondenter skulle benämnas anonyma. Det här fungerade som en sorts återkoppling och respondenterna fick lov att ställa frågor innan start och genom det här kunde ett mer lättsamt klimat skapas. Eftersom vi är två personer i gruppen valdes en person till ledare för intervjuerna och den andra fungerade som den analyserande och kunde hoppa in med eventuella följdfrågor. På det här sättet utnyttjas möjligheten med att vara två vid en intervju, den ena kan fokusera på vad som sägs och hitta mönster medan den andra får hålla koll så att respondenten inte svävar ut och att vi får svar på det vi vill ha svar på (Bryman & Bell, 2013).

Intervjuerna inleddes med att respondenterna kort fick berätta om organisationen och sin roll i den, vilket beskrivs av Bryman och Bell (2013) som ett sätt att lätta upp stämningen och skapa trygghet. Vi valde även att spela in samtliga intervjuer trots medvetenheten om att det kan få respondenten att känna sig obekvämt och därmed inte dela med sig i samma utsträckning. Det bör dock poängteras att inspelningen skedde med respondentens godkännande. Samtliga respondenter kände sig bekväma med inspelningen eftersom det är "den nya tekniken" och de var vana vid att bli inspelade vid intervjuer, kanske beror det också på att de utlovades anonymitet. Efter varje intervjutillfälle har vi tillsammans pratat igenom och tolkat vad respektive intervju har gett för resultat och därefter har en direkt transkribering genomförts med båda närvarande för att inte missa enstaka detaljer. Bryman och Bell (2013) påpekar vikten av att vara medveten om att vissa respondenter är väldigt vana vid intervjuer och svarar kanske därför på ett invant sätt och kanske missas därför nyanseringar och annat. Det här är något som funderats över och under intervjutillfället bad vi ofta om exempel eller att personen skulle utveckla för att få ut mer av korta svar.

Intervjumiljön är något som enligt Bryman och Bell (2013) ibland kan påverka respondenten om han eller hon befinner sig i en obekvämt miljö eller om ämnet är känsligt. Våra intervjuer genomfördes på plats hos respektive respondent, på kontor eller i konferensrum, vilket var

något som respondenterna själva tog initiativ till. Eftersom intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser och att ämnet inte är, enligt vår uppfattning, ett känsligt ämne att prata om så är det inte sannolikt att intervjumiljön påverkade respondenterna negativt.

Slutligen kan det vara intressant att påpeka att samtliga respondenter var positivt inställda till ämnet med studien och förstår vårt intresse av att studera det. Engagemanget i ämnet tror vi påverkade respondenterna till att vara villiga att se till att vi fick svar och delade med sig av egna erfarenheter och tankar. Det här gjorde att samtliga intervjuer avslutades i positiv anda och en stor nyfikenhet av att ta del av den färdiga uppsatsen fanns.

## 2.7 Kvalitetsbedömning

Validitet och reliabilitet är två förekommande begrepp inom både forskning och uppsatsskrivande och har som syfte att främst bedöma kvaliteten hos kvantitativa undersökningsmetoder (Bryman & Bell, 2013; Jacobsen, 2002). Däremot beskriver Bryman och Bell (2013) att även kvalitativa forskare använder begreppen som ett resultat av att kvalitativa forskare också tagit olika ställning i frågan. Trovärdighet och äkthet är ett annat, alternativt, begreppspår som både kan värdera och bedöma kvalitativ forskning som bland annat ska svara på i vilken grad resultatet är tillförlitligt (ibid.).

I den här uppsatsen försöker vi kvalitetsbedöma i enlighet med det alternativa begreppsparet, trovärdighet och äkthet, och eftersom intervjuerna har genomförts efter Bryman och Bells (2013) rekommendationer för intervjuer anser vi att uppsatsens metod är tillförlitlig. Vi har strävat efter ett genomgående objektivt förhållningssätt under arbetets gång. Det innebär att vi medvetet har försökt att bortse från personliga värderingar med avsikten att uppnå högre tillförlitlighet. Det här kan dock upplevas som svårt inom kvalitativa studier eftersom exempelvis den teoretiska referensramen utformas med en viss grad av subjektivitet i förhållande till ämnesval.

När det kommer till studiens äkthet handlar diskussionen om huruvida vi lyckats spegla en rättvis bild (Bryman & Bell, 2013). Alla medverkande respondenter har befattningar inom någon HR-funktion och att bara utnyttja en sida i ledet kan anses negativt i forskningssammanhang eftersom vi då kan få ta del av en färgad verklighetsbild. Däremot vill vi argumentera för att frågan handlar om *val* av rekryteringsmetoder samt för- och nackdelar med dem och det här kan således inte besvaras av arbetssökande, medarbetare på andra avdelningar eller personer som inte är tillräckligt insatta i organisationernas rekryteringsmetoder. Däremot förekommer det att avdelningschefer arbetar operativt med rekrytering och rekryterar till sina respektive avdelningar, den här gruppen skulle därför

möjligtvis kunna ge en annan bild. Vi ansåg dock att personer inom HR-funktioner, som arbetar med utformning av och beslutsfattandet kring rekryteringsmetoder, är mer lämpliga att besvara uppsatsens frågeställning.

Det talas också ofta inom kvalitetsbedömningar om att återskapa studier och deras resultat. Däremot förändras erfarenheter och miljöer och eftersom kvalitativa studier går på djupet kan det vara särskilt svårt att reproducera en verklighet i nutid (Bryman & Bell, 2013). Rekrytering är ett ämne som visserligen är i förändring men vi tror å andra sidan inte att rekrytering förändras i tillräckligt hög hastighet för att inte kunna återskapas inom en närmare framtid.

Det talas även om att resultatet ska kunna överföras till andra miljöer (Bryman & Bell, 2013; Jacobsen, 2002) men vi tror att det är svårt eftersom en kvalitativ och djupgående studie som är ämnesspecifik kan bli svår att överföra men ändå inte omöjlig om ämnet skulle vara närliggande. Respondenternas anonymitet var däremot ett aktivt val från vår sida som kan försämra studiens trovärdighet och möjlighet till återskapande. Beslutet bakom anonymitet grundar sig i att vi enbart ville få fram och tolka olika argument och resonemang kring rekryteringsbeslut. Det känns därför mindre relevant att nämna och/eller ge en längre presentation om samtliga respondenter och deras organisationer eftersom det inte var vårt syfte. Men för att läsaren på något sett ska kunna få en bild av respondenterna beskrivs en kortare presentation av varje respondent där bland annat respondentens erfarenhet och storleken på organisationen tas upp. Vår uppgift är att ta del av respondenter, som är aktiva inom beslutsfattandet kring rekrytering och därför kan förklara hur de argumenterar och resonerar kring sina beslut om rekrytering samt fördelar och nackdelar. Därför kan trovärdigheten på studien trots allt vara hög även om vi inte på något sätt har för avsikt att dra några generella slutsatser. Trots våra intentioner om att öka uppsatsens trovärdighet och äkthet med våra metodval vill vi ändå poängtera att kvalitetsbedömningen ändå överlåtes till läsaren.

### 3 Teoretisk referensram

*Kapitlet presenterar det teoretiska ramverket som finns för att stödja en analys av uppsatsens insamlade material. Begreppet rekrytering introduceras för att sedan presentera en djupare beskrivning av inriktningarna outsourcing och in-house rekrytering. Kapitlet avrundas med en koppling till kultur som varumärke.*

#### 3.1 Begreppsförklaring

I uppsatsen nämns ett antal begrepp som kan tolkas olika. För att underlätta för läsaren väljer vi att förtydliga de här begreppen genom en begreppsförklaring.

**Rekryteringsföretag** är en verksamhet vars kärnkompetens ligger i rekrytering och det är det som de arbetar med dagligen (Lundén, 2001). Den här typen av tjänst säljs sedan till olika organisationer som vill ha hjälp med rekryteringen (ibid.).

**HR** är en förkortning på engelskans *human resources* och betyder humankapital (Luukainen Sandelin, 2015). Många större organisationer har idag någon form av personalavdelning som arbetar med HR för att kunna utveckla, motivera och stärka det humana kapitalet (ibid.).

**Outsourcing** kan enligt Lever (1997) jämföras med att ersätta en intern process mot en extern, med andra ord handlar det om att istället köpa in tjänster från en extern part.

**In-house rekrytering** är ett begrepp som förekommer i rapporten och beskriver den rekryteringsmetod om organisationerna själva, med egna resurser, sköter sin rekryteringsprocess (Duggan & Croy, 2004).

**Headhunting** beskrivs av Zackrisson (2006) som en rekryteringsmetod som vanligtvis används vid ledningstjänster och i kunskapsintensiva branscher. Headhunters har ett enormt nätverk och kontaktar tänkbara kandidater, varav vissa som inte är aktivt jobbsökande, med andra ord har kandidaterna redan ett arbete. Därför beskrivs headhunting ofta som en dold och hemlig process (ibid.).

**Företagskultur** beskrivs enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) som en gemenskap av normer som bidrar till en sammanhållning inom organisationen.

## 3.2 Rekrytering

För att bygga en framgångsrik organisation krävs det ett bra rekryteringsarbete så att rätt person hamnar på rätt plats (Lindelöw, 2008). Medarbetarna bär en avgörande roll för en organisations framgång och de ses som en av de viktigaste resurserna i en organisation (Lundén, 2001). Irving (2004) menar att rekrytering innebär två beslut eftersom en anställning är en överenskommelse mellan den ansökande kandidaten och organisationen som vill anställa. Det är viktigt att organisationen identifierar kandidatens mål och förväntningar så att inte kandidaten i slutändan blir missnöjd och därmed gör ett sämre jobb. Det kan även vara så att kandidaten söker flera jobb och egentligen är ute efter ett annat jobb, därför är det betydelsefullt att inte bara se från sitt eget perspektiv vid rekrytering utan även kontrollera kandidatens (ibid.).

Lindelöw (2008) påpekar vikten av att ha en tydlig struktur över rekryteringen för att få ett så smidigt arbete som möjligt och till största mån undvika att göra misstag. En bra början är att sätta upp en tydlig bild av vem det är som ska rekryteras och vilka kompetenser han eller hon bör ha. Det här kan kallas en kravspecifikation och bör omfatta en detaljrik presentation av tjänsten. Kravspecifikationen ligger sedan till grund för annonseringen av tjänsten (ibid.). Irving (2004) lyfter fram att kanalerna organisationen väljer för annonsering är otroligt viktiga för att nå ut till framtida medarbetare, exempelvis är det svårt att attrahera unga medarbetare i en annons i en dagstidning. Kravspecifikationen kan jämföras med att organisationen specificerar en målgrupp och det är sedan den målgruppen som ska lockas, eftersom det är de som krävs för tjänsten. Vid urvalen av ansökande är det viktigt att försöka vara objektiv och matcha kandidater med kravspecifikationen för att välja ut lämpliga kandidater till intervju. Likaså vid intervjun är det viktigt att bortse från fördomar samtidigt som det trots allt är viktigt med personlig lämplighet, det är en balansgång (ibid.). Skorstad et al. (2011) menar att organisationer gör fel när de analyserar kandidaten med magkänsla eftersom att vissa saker inte går att utläsa från hur någon ser ut. De tar upp ett exempel där intervjuaren anser att kandidaten ser glad och ärlig ut. Från kandidatens utseende går det att utläsa humöret, om någon är glad eller ledsen, men ärlighet är inte något som går att se och därför är det möjligt att den här rekryteringen kommer att bli fel (ibid.). Att välja ut lämpliga kandidater kan se ut som relativt enkel process men är i själva fallet en komplex situation som kräver hårt arbete och mycket tid, både från organisationer och kandidater (Lindelöw, 2008). Samtidigt är det vanligt förekommande att organisationer lägger en vikt vid att en vakans snabbt ska fyllas och istället väljer enkla lösningar och kan bli svårare att hitta lämpliga kandidater (ibid.).



### 3.3 Att välja rekryteringsmetod

Irving (2004) diskuterar valet mellan att göra rekrytering själv eller anlita en rekryteringskonsult. Ett rekryteringsföretag besitter en expertkunskap som många organisationer vill ta del av genom att köpa in hela eller delar av tjänsten. Rekryteringsföretag har också ofta ett brett nätverk och har därför möjligheter att nå ut till kandidater som organisationerna inte själva hade kunnat göra. Det påpekas dock att det är viktigt att komma ihåg att oavsett om organisationen rekryterar kandidaten själv eller via ett rekryteringsföretag så är det organisationen själv som får ta konsekvenserna vid en felrekrytering, med andra ord är det kanske inte alltid den självklara lösningen att använda outsourcing (ibid.).

#### 3.3.1 Outsourcing av rekrytering

Kakabadse och Kakabadse (2000) beskriver att outsourcing betyder förutbestämda överenskommelser mellan organisationer för leverans av varor eller tjänster som tidigare producerats in-house. Outsourcing kan jämföras med att ersätta en intern process mot en extern, med andra ord handlar det om att istället köpa in processer från en extern part (Lever, 1997). Argumentet för att outsourca kan vara ett sätt att frigöra arbetstimmar och omstrukturera resurser men kan också vara ett sätt att effektivisera och köpa in en tjänst för att minimera personalkostnader och intern produktion (ibid.). Enligt Zackrisson (2006) är headhunting en typ av rekryteringsmetod som vanligen köps in, främst vid rekrytering av chefspositioner och tjänster som är svåra att tillsätta. Som headhunter är det viktigt att ha känslan för hur kandidaten som ska headhuntas tänker, är den här kandidaten nöjd med sin position eller är han eller hon redo att kanske ta ett steg vidare (ibid.).

Brown (2010) menar att rekryteringsföretaget har tre uppgifter för att få outsourcing av rekrytering att fungera. Deras första uppgift är att kunna rekrytera rätt person till rätt plats. De har också till syfte att göra den här processen så effektiv och så tidsmässigt kort som möjligt, men den största uppgiften är att organisationen som köper in tjänsten ska kunna fokusera på sitt eget. Därför borde det också vara den viktigaste uppgiften för rekryteringsföretagen att uppfylla det här behovet (ibid.). Enligt Delmotte och Sels (2008) finns det två olika perspektiv till vad som driver organisationer till att outsourca HR-aktiviteter, ett *fokusperspektiv* och *effektivitetsperspektiv*. Fokusperspektivet handlar om att organisationen ska kunna fokusera på det de har som syfte att genomföra med sin verksamhet. De funktioner som hamnar utanför det fokuserade området ska vara funktioner som är relevanta att outsourca. Genom att fokusera organisationens uppgifter på kärnverksamheten kan organisationen därför uppnå ett bättre resultat, högre kvalitet och mer effektiva processer. Det här ses som en stor fördel för

outsourcing (ibid.). Effektivitetsperspektivet innebär, precis som det låter, att organisationer väljer att outsourca för att effektivisera verksamheten (Delmotte & Sels, 2008). Brown (2010) beskriver att vid outsourcing av just rekrytering är tidsaspekten något som många organisationer eftersträvar, det ska gå så fort som möjligt. Lever (1997) lyfter även fram att organisationer ser outsourcing som ett sätt att komma undan från vad de själva anser är överflödigt administrativt arbete. Delmotte och Sels (2008) förklarar att organisationer jämför kostnader mellan att själv producera en tjänst kontra mot att köpa in den externt. Genom den här processen kan organisationen bli så effektivt som möjligt, både kostnadsmässigt och tidsmässigt (ibid.).

Brown (2010) påpekar att många organisationer är rädda att förlora kontrollen när de väljer att använda outsourcing men han menar att outsourcing genom standardisering och ny teknologi kan skapa en bättre kontroll än tidigare. Outsourcing framhålls som en komplex strategi eftersom alla organisationer har olika förutsättningar och baserar sina beslut på en rad olika faktorer så som; erfarenhet, företagskultur och affärsstrategier. Den svåraste processen för rekryteringsföretagen är att urskilja varje organisations unika identitet. Det kan komma att vara direkt avgörande för om samarbetet kan anses vara lyckat (ibid.).

### **3.3.2 Rekrytering in-house**

Om rekryteringen hanteras via den egna organisationen, utan extern hjälp i form av outsourcing, kallas det in-house rekrytering (Duggan & Croy, 2004). Det kan betyda att organisationen har en särskild HR-avdelning som arbetar med rekryteringen, men det kan också innebära att varje avdelning sköter det egna arbetet med rekryteringen (ibid.). Rekrytering in-house har med andra ord inte samma betydelse som internrekrytering som betyder att kandidaten till en ledig befattning redan befinner sig som anställd inom organisationen (Granberg, 2011).

Grossman (2004) indikerar att det inte nödvändigtvis är mer tidskrävande att sköta sin rekrytering in-house. Eftersom processen att förmedla instruktioner och/eller önskemål till rekryteringsföretaget kan ta minst lika lång tid som att själva formulera en jobbbannons efter *vem* organisationen söker samt hitta lämpliga kandidater. Det är också det här som i vissa fall kan göra att outsourcing blir dyrare än vad många tror (ibid.).

Duggan och Croy (2004; 2005) beskriver att fördelen med in-house är att det följer med en viss flexibilitet. Exempelvis om organisationen under en anställningsintervju märker att en kandidat skulle passa bättre för en annan än den sökta tjänsten så kan organisationen anställa kandidaten ändå, även om det inte var för den tilltänkta tjänsten. Den här möjligheten kan vid

outsourcing falla mellan stolarna. De antyder att ett utomstående rekryteringsföretag har lättare för att missa eller få fel uppfattning om företagskulturen eftersom deras uppgift är att fokusera på kompetens och erfarenhet. Dessutom är organisationen med ett rekryteringsbehov sannolikt inte den enda kunden och risken blir således att rekryteringsföretaget har makten att bestämma vem de vill rekommendera till respektive kund (ibid.).

Enligt Hauser (2011) har rekryteringsfunktionen på många traditionella HR-avdelningar i princip försvunnit under senare år på grund av ekonomiska nedskärningar och i takt med att outsourcing-trenden har ökat. Rekryteringsföretagen har trots lågkonjunktur stått stadigt och har fått en stark global tillväxt med utvecklade tekniker och expertkunskaper som allt fler organisationer nu vill utnyttja. Däremot, trots en stabil tillväxt, finns en tveksamhet då en del organisationer har reverserat rekryteringen till in-house efter att ha provat outsourcing (Hauser, 2011; Grossman, 2004). Det beskrivs att organisationer väljer att kasta sig in i outsourcing-trenden utan att tänka igenom beslutet och vad som är syftet (Grossman, 2004). Anledningarna till att organisationerna reverserar beskrivs som högre kostnader än förväntat, inte tillräckligt kvalitativa kandidater, att företagskulturen inte fått tillräckligt utrymme eller att rekryteringsföretagen inte lyckats förmedla organisationens varumärke till kandidaterna (Hauser, 2011; Grossman, 2004).

### **3.4 Kultur som varumärke**

Harris och Brannick (1999) beskriver att en anställning inte bara är en överenskommelse mellan kandidaten och organisationen utan också en överenskommelse med företagskulturen. Allt mer vikt läggs vid att de människor som arbetar inom organisationen även ska dela organisationens värderingar som i sin tur medför att medarbetarna blir mer motiverade och presterar bättre (Lundén, 2001; Harris & Brannick, 1999). Harris och Brannick (1999) fortsätter sitt resonemang med att företagskulturen dels utgör grunden för att hitta kandidaterna men också för att behålla dem.

Enligt Lundén (2001) är det idag vanligt att organisationerna i sitt rekryteringsarbete försöker sälja in sin verksamhet genom att beskriva organisationens kulturella identitet redan vid annonsering av tjänster. Wilden, Gudergan och Lings (2010) menar att marknadsföring inte bara bör ske mot konsument utan även mot potentiella medarbetare för att kunna bli “[...] *an employer of choice*” (s. 57). Genom att bli en populär arbetsgivare kan organisationen spara in pengar på rekryteringsarbetet eftersom det inte blir lika svårt att attrahera potentiella kandidater (ibid.). Lundén (2001) menar att medarbetarna fungerar som representanter för organisationen och är därmed levande marknadsföring som bör tas till vara på.

Rekryteringsprocessen kan därför på många sätt användas i marknadsföringssyfte genom att utforma en udda eller uppmärksamman annons eller metod för rekryteringen (ibid.).

Wilden et al. (2010) betonar även att organisationens varumärke mot potentiella medarbetare i efterhand, när någon anställts, kan fungera som ett sätt för medarbetarna att identifiera sig med organisationen vilket kan generera en bättre arbetsprestation. Företagskultur och värderingar bör med andra ord förmedlas till de anställda och på så sätt kan medarbetarna bli ännu bättre representanter (ibid.).

## 4 Empiri

*I kapitlet presenteras resultatet av de sex intervjuer som genomförts i studien i sammanfattande form med insprängda citat. Respondenterna benämns med anonymitet men för att skapa en bild finns en kortare presentation om befattning och bakgrund förklarad.*

### 4.1 Presentation av respondenter

**Respondent A** arbetar sedan drygt tre år tillbaka som HR-chef för ett mellanstort handelsföretag som funnits på marknaden i femtio år, men har även en längre erfarenhet från andra branscher. Respondenten har i huvudsak ansvar för rekrytering, fackliga kontakter och ledarutveckling. Organisationen har cirka 130 medarbetare.

**Respondent B** arbetar som chef för den centrala HR-avdelningen i en offentlig organisation. Respondenten arbetar övergripande med det mesta inom HR-funktionen, samtidigt som respektive förvaltning har en egen mindre personalavdelning. Organisationen har cirka 7500 medarbetare.

**Respondent C** arbetar sedan drygt sju år tillbaka som HR-strateg inom en offentlig organisation med arbetsuppgifter som berör långsiktighet och processutveckling för flera områden. Respondenten har tidigare erfarenhet från privata organisationer. Organisationen har cirka 8000 medarbetare.

**Respondent D** arbetar sedan fem år tillbaka som HR-specialist i en offentlig organisation, men har varit verksam inom organisationen i drygt 25 år. Respondenten har ansvar för övergripande arbete, främst inom personalstatistik, jämställdhet, chefsutveckling och medarbetarenkäter. Organisationen har cirka 10 600 medarbetare.

**Respondent E** arbetar som HR- och rekryteringsansvarig sedan drygt två år, där respondenten har ansvar för att driva utvecklingsfrågor, rekrytering, HR och framförallt employer branding. Respondenten är stationerad på huvudkontoret, med 130 kontor runt om i landet och arbetar därför endast på ett övergripande plan. Organisationen har cirka 500 medarbetare.

**Respondent F** arbetar som rekryteringsansvarig med två olika områden där ena området är riktad mot årsanställda och det andra området är säsongsanställda. Organisationen är ett kommunalt bolag och har cirka 400 fastanställda medarbetare och cirka 2 000 säsongsanställda.

## 4.2 Rekrytering

Den första gemensamma nämnaren bland respondenterna är att det existerar tydliga strukturer för hur deras rekryteringsprocesser ska se ut. Anledningen är att de beskrivs vara framtagna på ett övergripande plan och ska fungera som en stödfunktion till de som arbetar operativt med rekryteringen. De som arbetar operativt med rekryteringen rekryterar kanske i vissa fall inte på flera år, därför kan en övergripande mall i form av en steg-för-steg-process motverka osäkerheter.

Samtliga respondenter påpekade en vikt av att ha flera intervjuer med sina sökande samt att lägga tid på referenstagning för att kunna vara mer pricksäkra i rekryteringsarbetet. Respondenterna inom offentliga organisationer påpekade också att den tydliga strukturen är ett sätt att försöka undvika diskriminering. Respondent C beskriver att de *“[...] vill hitta en struktur som gör att man ska känna sig säker på att om man följer den här strukturen så riskerar man inte att diskriminera i onödan. Man ska också känna sig säker på att den här processen gör ett stöd som gör att man kan bli så pricksäker som möjligt i rekryteringen [...]”*. Av respondenterna inom privata organisationer var det ingen som aktivt nämnde något om diskriminering. Respondenterna tillhörande offentliga organisationer påpekade också ambitionen om att rekrytera efter kompetens och därmed inte ta hänsyn till subjektivitet. Respondent F anställer dock medvetet efter subjektivitet eftersom de anser att det är av stor vikt att kandidaten passar in i företagskulturen och delar organisationens värderingar.

En ytterligare likhet mellan respondenterna inom offentliga organisationer är att de pratar om mångfald och jämställdhet i större utsträckning än respondenterna inom privata organisationer. Respondent D som tillhör en offentlig organisation beskriver att *“[...] det står i våra personalpolitiska program att vi ska ju spegla hur X ser ut och här är det i runda svängar 25-27% som har en annan bakgrund än svensk och det betyder ju också att vi måste öppna upp för olika kulturer, olika etniciteter osv.”*. Respondent C är av samma mening och säger att rekryteringen är ett verktyg som kan bidra till en ökad mångfald.

Svårigheterna med att rekrytera skiljer sig åt mellan respektive respondent. Som exempel beskriver respondent B och E att det finns svårigheter att hitta lämpliga kandidater inom vissa yrkesgrupper vilket gör att organisationerna får slåss om kandidaterna. Det här gör att respondenterna får vara mer kreativa i sitt sätt att rekrytera och anpassa rekryteringsmetoderna efter målgruppen. Respondent A fastställer att *“[...] det svåraste är nog att synas i bruset faktiskt, för att det har blivit mycket, mycket svårare sedan det blev digitalt”*. Andra respondenter beskriver att svårigheterna med rekrytering är att det är

tidspressat. Det innebär att det slarvas med processerna, vilket i värsta fall leder till felrekryteringar. Respondenterna anpassar därför rekryteringsmetoderna till vilken tjänst som ska tillsättas.

### **4.3 Att välja rekryteringsmetod**

Alla respondenter som medverkat i studien använder sig av outsourcing i olika stor grad, men de flesta av respondenterna använder outsourcing i väldigt liten skala och föredrar att sköta processerna på egen hand, med andra ord in-house rekrytering. Den främsta anledningen till att det används, även i liten utsträckning, är för att få hjälp att rekrytera till svårrekryterade yrkesgrupper eller önskemål om headhunting som ju sker diskret. Respondent B skiljer sig från mängden eftersom de har två medarbetare som är anställda som en typ av expertgrupp internt som finns som stöd till cheferna runt om i organisationen. Men respondent B använder sig ändå av outsourcing i viss mån. Respondent E skiljer sig avsevärt från övriga eftersom de enbart använder sig av outsourcing.

#### **4.3.1 Outsourcing av rekrytering**

Respondent E befinner sig i en kunskapsintensiv bransch som i det här fallet präglas av hög personalomsättning berättar att *“Vi slåss ju om alla duktiga kandidater, på högskolorna och i andra sammanhang. Så för oss handlar det hela tiden om att utveckla vårt erbjudande som arbetsgivare”*. Respondenten beskriver även att eftersom det finns färre lämpliga kandidater att tillgå krävs det att de använder sig av en uppsökande rekrytering i form av headhunting som de köper in. Det här beskrivs även som anledningen till att de övriga väljer att outsource, med andra ord att det finns svårigheter att nå ut till den rätta målgruppen och organisationerna upplever att de inte har det rätta nätverket för att finna kandidater. Respondent B beskriver också den här typen av problem, att det är svårt att hitta kvalificerad personal och att organisationerna får slåss om kandidaterna snarare än tvärtom. Dock har övriga respondenter inte alls samma typ av personalomsättning eller samma svårigheter med att hitta kandidater likt respondent E. Några respondenter förklarar att de använder outsourcing som hjälp när de själva inte har kapacitet att hantera allt arbete med rekryteringen i kombination med andra arbetsuppgifter, på det här sättet kan kvaliteten ändå säkerställas.

#### **4.3.2 Rekrytering in-house**

Som vi har nämnt använder nästan alla respondenter i största grad in-house rekrytering. Respondenterna arbetar övergripande med att ta fram metoder och mallar för rekrytering och genom det här kan rekryteringsprocesserna förtydligas. Anledningen beskrivs som att det ska

vara lätt för de som rekryterar att få både hjälp och stöd i sitt arbete. Det var bara en av samtliga respondenter, respondent F, vars rekrytering närmast kan kategoriseras som in-house och som känner starkast för det här, även om outsourcing fortfarande förekommer i väldigt liten utsträckning. Respondent F beskriver att de söker en speciell typ av person som delar organisationens värderingar men att de upplever svårigheter med att behålla kandidater när deras arbetsupplägg är säsongsberoende och att de därför inte har möjlighet att tillsvidareanställa. Respondent F har en mer kritisk inställning till outsourcing än andra respondenter eftersom en extern rekryterare inte kan känna organisationen som den själv gör. Respondenten berättar också att det är billigare att själva stå för rekryteringen och att *“[...] det är dyrt att lägga ut rekryteringar”*. Även respondenterna C och D anser att det här leder till att organisationer både kan spara tid och pengar eftersom det inte krävs att organisationen lär upp en extern rekryterare i företagskultur och värderingar.

### **4.3.3 För- och nackdelar med rekryteringsmetoderna**

Den största fördelen med outsourcing är att rekryteringsföretagen besitter mycket högre kompetens inom sitt område än de organisationer som inte har rekrytering som kärnverksamhet. De har stora och gedigna nätverk och *“[...] arbetar med detta varje dag”*, berättar respondent E. På det här sättet får externa rekryteringsföretag en kompetens och erfarenhet, som operativa chefer med nyrekryteringar kanske vartannat år, har mycket svårt att få. Rekryteringsföretag har även en kunskap om var organisationerna bör synas för att nå ut till rätt målgrupp. Vid tillfällen när respondenterna väljer att använda sig av headhunting är det något som föredras att köpa in via outsourcing, eftersom det är en känslig process som kräver kompetens och ett starkt nätverk.

En framträdande fördel med outsourcing beskriver flertalet respondenter som möjligheten att ge ut grovjobbet och på så sätt spara tid. Det innebär att ett rekryteringsföretag gör ett första urval med hjälp av en kravspecifikation och i vissa fall genomförs även en första intervjuomgång för att enbart presentera lämpliga kandidater till organisationen som är kund. Respondent D berättar att *“[...] sen ville vi ha hjälp med att hitta lämpliga kandidater och också kanske ta de där första intervjuerna. Det släppte vi vid några tillfällen som jag har själv varit med om. Men släppte aldrig hela rekryteringen, det gjorde jag inte”*. Respondent D beskriver sedan att det dock är svårt att använda sig av outsourcing eftersom det är komplext att förmedla all information om vem det är som efterfrågas och hur en extern part ska veta vem som passar in i någon annans organisation.



Flertalet respondenter instämmer med den här faktorn och menar att det är svårt för externa rekryterare att lära känna organisationen och dess kultur. Respondent A beskriver situationen som *“[...] det blir inte riktigt detsamma om du jobbar utanför organisationen, vi känner vilka beröringsytor, kontaktytor man har. [...] vi kan ju ta den hänsynen som man inte kan göra som extern oavsett hur mycket du än har jobbat med företaget”*. Respondent A utvecklar sitt resonemang med att förklara att de besitter mer av en känsla som är svår att överföra till ett rekryteringsföretag. Fördelen med in-house rekrytering beskrivs av respondent F som möjligheten att ha en personlig kontakt med alla kandidater och styra över processen själv. Respondent F beskriver att *“Vi kan säga med handen på hjärtat att vi har öppnat din ansökan och läst den [...]”* och menar att det är viktigt att samtliga kandidater oavsett om de går vidare eller inte, får ett bra bemötande av organisationen.

När respondenterna förklarar hur de resonerar kring besluten om rekryteringsmetod framkommer det inte att kostnaderna är avgörande. Det finns en medvetenhet hos samtliga respondenter att rekrytering är en dyr process oavsett metod, det kan röra sig mellan allt från 50 000 kronor upp till 200 000 kronor beroende på befattning. Flertalet respondenter påpekar också att outsourcing är ett dyrare alternativ jämfört med in-house rekrytering men respondent F som flitigt använder in-house rekrytering påpekar att *“[...] det är dyrt att lära upp andra det som vi gör nu”*. Däremot menar respondent D att det kan bli fel även med in-house rekrytering eftersom tidspressen kan få rekryterarna att stressa och slarva. Respondent A beskriver att det finns en kostnadseffektivitet i valet av rekryteringsmetod och berättar att *“Är det då höga tjänster så är det rejält dyrt faktiskt [outsourcing], å andra sidan, missar man en rekrytering så är det också jäkligt dyrt så det får man ju balansera”*. Respondent D instämmer med respondent A men tillägger att även in-house rekrytering kortsiktigt är kostsamt och poängterar att *“[...] en person som anställs räknar vi ju med att den i alla fall ska stanna några år, för att vi ska få valuta för allt det här som vi har satsat på, det tar ju ett tag innan en person rullar på och fungerar fullt ut”*.

#### **4.4 Kultur som varumärke**

Respondenterna var i stort sett eniga om de svårigheter som finns angående att förmedla företagskulturen till rekryteringsföretag samtidigt som samtliga lägger stor vikt vid att kultur och värderingar är viktigt i rekryteringsarbetet. Respondent C beskriver att de fick ett mycket bra bemötande av deras rekryteringsföretag eftersom de genomförde en grundlig research om organisationen innan start för att få en känsla för kulturen. Respondent C berättar att *“[...] man [rekryteringsföretag] vill intervjuar olika chefer, underställda och medarbetare. Var*

*befinner vi oss nu, vad förväntar vi oss... de lägger ganska mycket tid på att få till en bra kravspecifikation”.*

Respondenterna pratar mycket om rekrytering som ett sätt att marknadsföra sig och respondent A berättar att *“Alltså vårt varumärke, lägger vi någon annanstans därför att den här rekryteraren blir ju då vårt varumärke [...] så det är ju oerhört viktigt att hitta rätt partner”*. Respondent B och E som kan ha stora svårigheter att hitta lämpliga kandidater, beskriver att de får vara mer kreativa i sitt sätt att attrahera kandidater för att sticka ut i mängden. Respondent E berättar att *“Vi jobbar extremt mycket på alla högskolor [...] Jag träffar de [studenterna] redan under första året för att etablera en kontakt. Så att vi alltså jobbar med mässor, skräddarsydda event, vi jobbar även med direkt marknadsföring”*. Respondenterna beskriver att det är viktigt att göra ett bra intryck så att kandidaterna kommer tala gott om organisationen även om de inte blir utvalda i slutändan.

Respondenterna pratar även om att kandidaterna måste stämma överens med företagskulturen och dela organisationens värderingar. Respondent A påpekar vikten av att förmedla värderingarna till sina medarbetare och berättar att de arbetar med ett värdegrundsprojekt för att värderingarna ska genomsyra organisationen och för att kunna sprida sitt varumärke. Respondent A slår fast att *“[...] det här är ju ett ömsesidigt kontrakt mellan två olika parter. Det är viktigt att man känner att det här känns bra, att man [kandidaten] vill komma på ett andra besök.”* Respondent F beskriver att deras anställda representerar organisationen och därför genomförs urvalet av kandidater med stort fokus på personlig lämplighet. Vidare utvecklar de sitt resonemang och funderar självkritiskt på om det ibland kan vara relevant att se världen ur ett annat perspektiv och inte bara utgå från sin egen verklighet för att bättre förstå kandidaterna.

## 5 Analys

*I det här kapitlet analyseras och diskuteras det insamlade empiriska materialet med stöd från den teoretiska referensramen för att kunna urskilja likheter, skillnader och mönster. Analysen följer liknande struktur som tidigare kapitel och ligger som grund för uppsatsens slutsatser.*

### 5.1 Rekryteringsmodellernas utformning

Behovet och nyttan av standardiserade kartor över rekryteringsprocesser, som Lindelöw (2008) och Brown (2010) pratar om, bekräftas av respondenterna i den här studien. Alla respondenter visade stolt upp strukturerade och planerade standardmodeller med steg-för-steg-processer. Nyttobeskrivningen varierade något mellan att minimera diskriminering, ge processen den tid den behöver eller helt enkelt ha ett standardiserat stöd att luta sig mot.

Medarbetarna inom organisationerna (som respondenterna representerar) anses högst betydelsefulla för verksamheternas framgång och att rekryteringsarbetet därför blir särskilt viktigt, som både Lundén (2001) och Lindelöw (2008) också påpekar. Det här kan kopplas ihop med Irvings (2004) resonemang om vikten av bland annat fler kontakttillfällen med kandidater, som respondenterna lägger stor vikt vid, eftersom de viktiga medarbetarna (som ses som nyckeln till framgång) en gång faktiskt varit kandidater. Det upptäcks skillnader kring om urvalet bör ske objektivt eller inte, fördelen anses vara att diskriminering kan undvikas medan nackdelen beskrivs som att det är svårt att avgöra personlig lämplighet. Flertalet respondenter förespråkar personlig lämplighet vid urvalet eftersom det krävs att kandidaten delar organisationens värderingar. Irving (2004) beskriver att en kombination är att föredra. Å andra sidan är Skorstad et al. (2011) som sagt mycket kritisk till subjektivitet och menar att det är en anledning till att felrekryteringar förekommer.

Det framkommer från både respondenterna och Lindelöw (2008) att det också finns ett tydligt samband mellan rekryteringar som gått fel och påskyndade beslut vid någon av rekryteringsprocessens olika delar. Respondenterna är som tidigare nämnt eniga om att rekryteringar är mycket tidskrävande och att det också är oerhört viktigt att investera i den tiden. Steg-för-steg-modellerna innehåller också rekommenderade tidsangivelser. Har respondenterna då inte möjligheten att investera i den tiden kan det drivas till att antingen bli påskyndade beslut som ökar risken till felrekryteringar eller att anlita hjälp från ett rekryteringsföretag som bättre skulle ha möjlighet att genomföra rekryteringen snabbare.

Poängen med ovanstående resonemang är att effekten av standardiserade rekryteringsmodeller kanske har större betydelse än respondenterna direkt ger uttryck för. Ett gediget

rekryteringsarbete verkar vara viktigt för de måste ta sig tid till att hitta bra kandidater eftersom att medarbetarna är viktiga för organisationernas framgång. Brown (2010) beskriver att en anledning till att många organisationer väljer outsourcing är för att spara tid. Det framkommer däremot att rekrytering inte handlar om att spara tid utan snarare medvetenheten om att processen tar tid för att i största möjliga mån kunna säkerställa att rätt kandidat anställs. Svårigheterna verkar istället ligga vid att hitta rätt kanaler för att nå ut till målgruppen. När det kommer fram att ingen längre läser tidningen för att leta jobb, är resonemanget mycket likt det Irving (2004) också påpekar om att det förekommer svårigheter med att attrahera yngre kandidater genom kanaler som tycks vara föråldrade. Kanske beror svårigheterna som respondenterna upplever med att nå ut till kandidaterna på att det idag finns väldigt många kanaler att använda och att organisationerna inte riktigt hänger med i utvecklingen och vet hur de ska användas på rätt sätt. Därför skulle rekryteringsföretag kunna ha en klar fördel kompetensmässigt som inte organisationerna själva kanske kan ha.

## **5.2 Varför välja det ena framför det andra?**

Resultatet visar att en blandning mellan outsourcing och in-house är det som är vanligast bland studiens respondenter, även om outsourcing i de flesta fall används i mindre utsträckning. Den oftast förekommande anledningen bakom valet att outsourca ligger i att respondenterna inte känner att de har det nätverk som krävs för att hitta kandidater och därför väljer att ta hjälp utifrån. Det här ligger i linje med Irvings (2004) yttrande om fördelen med att välja outsourcing som rekryteringsmetod men han påpekar också att det inte nödvändigtvis behöver vara en naturlig lösning. Hauser (2011) pekar tydligt på att outsourcing är en starkt utvecklande trend vilket vi kan se likheter kring samtidigt som det finns en viss skepsis mot att släppa kontrollen över rekryteringen. Det framkommer dock en enighet om att outsourcing är en önskvärd valmöjlighet för att kunna göra en så bra rekrytering som möjligt.

Resonemanget från Hauser (2011) om att rekrytering har försvunnit från många HR-avdelningar bekräftas inte alls eftersom samtliga respondenterna sysslar med rekrytering på ett eller annat vis. De är heller inte kapabla att svara på den frågan eftersom kriteriet för studiens urval var att respondenterna skulle arbeta inom någon form av HR-funktion. Med andra ord arbetar våra respondenter med rekrytering på befintliga HR-avdelningar och därför upplever de inte att de har försvunnit. Däremot spekuleras det kring att storleken på organisationen kan vara avgörande för om en organisation har en etablerad HR-avdelning eller inte. Eftersom mindre organisationer troligen rekryterar mer sällan är det sannolikt att de väljer att köpa in den tjänsten via outsourcing.

### **5.2.1 Fördelar och argument för outsourcing**

Brown (2010) och även Delmotte och Sels (2008) anser att själva syftet med outsourcing är att organisationen ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet, ett annat argument är att kostnadseffektivisera. Inget av resonemangen framkommer från resultatet som några tydliga argument för outsourcing. Tvärtom indikerar resultatet att rekrytering, både in-house och outsourcing är väldigt dyrt vilket gör det svårt att kostnadseffektivisera. Eftersom båda metoderna är dyra framkommer det istället att outsourcing utnyttjas för att ta del av ett större nätverk och en kompetens som de inte själva har möjlighet att underhålla på grund av andra arbetsuppgifter. Det framförs heller inga önskemål om att kunna fokusera på kärnverksamheten eftersom respondenterna vill behålla kontrollen över rekryteringen.

De respondenter som använder, har använt eller kommer att använda outsourcing, vilka är alla men i olika stor utsträckning, argumenterar för valet genom att besparas göra grovjobbet eller att få speciell hjälp genom exempelvis headhunting för att rekrytera till mycket särskilda tjänster. Headhunting tycks vara den metod av outsourcing som är mest accepterad och högst ansedd bland våra respondenter och beskrivs som en mycket känslig process. Höga chefer eller specialiserade befattningar kanske är så avgörande och svårrekryterade att många organisationer inte ens överväger att göra ett försök. En av respondenterna är en större förespråkare för outsourcing än övriga och anser i stora drag att det är det bästa alternativet för deras bransch. De använder sig till största del av headhunting för att de har möjligheten att söka upp lämpliga kandidater på ett diskret sätt samtidigt som de är duktiga på att attrahera kandidater, vilket Zackrisson (2006) förklarar är fördelarna med headhunting. Det här möjliggör att respondenterna istället kan lägga fokus på andra saker, exempelvis på sitt arbetsgivarvarumärke.

### **5.2.2 Fördelar och argument för rekrytering in-house**

Det framkommer att den största fördelen och argumentet för att välja att rekrytera in-house är möjligheten att på ett enkelt sätt kunna förmedla företagskulturen till kandidaterna. Det anses viktigt att själv kunna göra avgörandet om kandidaten kommer att passa in i organisationen eller inte. Respondenterna pekar på att det är den här processen inom outsourcing som tar både tid och pengar att lära ut. Det här överensstämmer även med Grossmans (2004) perspektiv som beskrivs som en fördel med att behålla rekryteringen in-house. Studien har visat att i stort sett alla respondenter använder in-house rekrytering till största del och att outsourcing används som ett komplement. Outsourcing ses inte som ett särskilt bra alternativ eftersom det, som tidigare nämnts, medför svårigheter att förmedla organisationens unika

identitet, vilket slås fast av Brown (2010). Flertalet respondenter poängterar också att de vill behålla organisationens kulturella aspekter men också behålla en kontroll över rekryteringsarbetet.

Resultatet indikerar att vid urval av kandidater efterfrågas en viss typ av person som passar in i företagskulturen och att det finns en större risk att utomstående rekryterare kan förbise sådana personer. Om organisationen har en stark kultur kan det vara mer intressant för organisationen vilken person som ska anställas än vilken tjänst som behöver fyllas. På det här sättet kan också respondenterna hålla ett öppet öga för framtida kandidater till framtida tjänster. Duggan och Croy (2004; 2005) bekräftar att flexibiliteten vid in-house rekrytering är ovärderlig för ett bra rekryteringsarbete. Det framkommer också att in-house rekrytering medför en mer personlig kontakt med kandidaterna och att organisationen själv kan styra över att de får en bra bild av organisationen. Det krävs att rekryteringsföretaget får rätt uppfattning om företagskulturen eftersom det annars finns en risk att fel kandidater presenteras. Det här kan kopplas till Duggan och Croy (2004; 2005) resonemang om att rekryteringsföretag ibland kan tolka företagskulturen på ett ofullständigt sätt.

### **5.3 Kultur som ett verktyg för varumärke**

Kultur kommer att vara nödvändig oavsett vilken rekryteringsmetod som används men studien indikerar att den kulturella aspekten kan vara avgörande vid valet av rekryteringsmetod och till fördel för rekrytering in-house. Respondenterna använder formulerade värderingar redan i annonseringar för att både hitta rätt person men också för att marknadsföra organisationen som en attraktiv arbetsgivare. Respondenterna trycker på vikten av kultur och värdegrundsarbete och hyllar även arbete kring arbetsgivarvarumärke. Respondenterna framhåller vikten av att vara kreativ i sitt sätt att nå ut till potentiella kandidater och att de i många fall slåss om kandidaterna. Därför försöker de i likhet med Lundéns (2001) resonemang sälja in sin organisation och kämpar för att ses som en attraktiv arbetsgivare.

Det anses att samtliga kandidater måste få ett bra intryck av organisationen även om de inte går vidare i urvalet. Precis som när Lundén (2001) menar att medarbetarna representerar organisationen, så menar respondenterna även att kandidater som inte gick vidare i rekryteringsprocessen också påverkar hur organisationen upplevs av andra. Därför anser de att det är viktigt att bemöta alla kandidater på ett respektfullt sätt. Respondenterna delar även resonemanget från Wilden et al. (2010), att anställda som delar organisationens värderingar presterar bättre på arbetet och är därmed bättre representanter för organisationen.

## 6 Avslutning

*Det avslutande kapitlet presenterar de slutsatser som kan dras utifrån föregående analysavsnitt. Här kommer uppsatsens frågeställningar syfte att ställas till svars och avslutningsvis förs en mindre diskussion kring förslag till fortsatta studier.*

### 6.1 Slutsatser

Intentionen med uppsatsen var att kontrastera outsourcing och in-house rekrytering för att få svar på varför organisationer väljer den ena metoden framför den andra. Vid närmare sökning upptäcktes att flertalet organisationer väljer att kombinera de två sätten att rekrytera och slutsatser kan dras att metoderna i väldigt liten grad används separat. Studiens respondenter använder samtliga en kombination av de här rekryteringsmetoderna och är tacksamma för att alternativa metoder finns tillgängliga. Det kanske såg ut som att de organisationer som exempelvis väljer outsourcing automatiskt väljer bort rekrytering in-house. Det stämmer visserligen, men å andra sidan fungerar inte verkligheten som det såg ut. Respondenterna skapar en individuellt anpassad kombination för att helt enkelt få ut det bästa av två världar.

Något som studien starkt betonar är att rekryteringar är processer som är mycket tidskrävande och några respondenter berättar att de inte har kapacitet att hålla igång fler än ett visst antal rekryteringar i taget för att inte försumma andra arbetsuppgifter eller stressa igenom rekryteringar och beslut som sedan mer sannolikt kollapsar. Därför ser respondenterna outsourcing som ett bra komplement för att underlätta arbetet. Vi spekulerar och reflekterar kring att valet av outsourcing i vissa fall kan vara ett resultat av ett mellanläge om organisationernas storlek och/eller personalomsättning mer eller mindre driver dem till att använda outsourcing för att kunna hantera sporadiska behov av rekrytering i kombination med andra arbetsuppgifter. I inledningskapitlet beskriver vi forskningen kring att organisationer outsource och att den inte svarar på *varför*, men det är sannolikt att det här kan vara en anledning till varför den här metoden väljs. Sporadiska beslut om rekrytering fattas här och där och några av respondenterna inser att de inte kan sköta rekryteringen själva om de har andra arbetsuppgifter som behöver prioriteras. Samtidigt kan de inte anställa en rekryterare hur som helst baserat på prognoser över hur många som kan komma att behöva anställas på, låt säga ett år.

Den här studien tyder också på att beslut om outsourcing inte nödvändigtvis behöver komma ifrån den beskrivning som Delmotte och Sels (2008) ger om att anledningen antingen ligger i ett fokusperspektiv eller ett effektivitetsperspektiv. Respondenterna i den här studien nämner

visserligen effektivitet men indikerar snarare att perspektiven går in i varandra eftersom effektivitet skapar en möjlighet till bättre fokus. Ett argument som respondenterna använder kring beslutet om att använda outsourcing är att det är ett sätt att spara tid, genom att få hjälp med förarbetet som de kallar grovjobbet. Men den största anledningen till att outsourcing används är för att få hjälp att rekrytera till svårrekryterade yrkesgrupper eftersom de inte besitter samma expertis inom exempelvis headhunting och inte har samma typer av nätverk. Beskrivningarna av för- och nackdelar med respondenternas rekryteringsmetoder tycks hänga tätt ihop med argumenten kring varför metoderna väljs.

Den största fördelen med in-house rekrytering beskrivs av respondenterna som möjligheten att kunna förmedla företagskultur och värderingar till kandidaterna samt att det är lättare att kunna avgöra personlig lämplighet. Särskilt intressant i studien var när respondent F beskriver subjektivitet som en nödvändighet för att kunna hitta rätt kandidater med tanke på att både övriga respondenter och teorin motsätter sig resonemanget och istället förespråkar ett objektivt urval. Vi spekulerar kring att det kanske inte finns något färdigt recept om vad som är rätt eller fel att göra vid rekryteringar. Vissa organisationer kanske behöver gå utanför ramarna för vad forskningen anser vara korrekt.

Uppsatsens studie omfattar som sagt både privata och offentliga organisationer och trots organisationernas olikheter så som storlek ser rekryteringsprocesserna ändå inte allt för olika ut. Det vi kunde märka var dock att respondenterna från offentliga organisationer bättre beskrev sina rekryteringssituationer utifrån organisationernas perspektiv. De uttryckte inte starka åsikter i samma grad som de privata organisationerna vilket ger intrycket av att offentliga organisationers behov av transparens sannolikt påverkar deras retorik. De offentliga organisationerna verkade vara mer måna om att inkludera diskriminering och mångfald i deras rekryteringsprocesser medan de respondenter som tillhörde privata organisationer inte nämnde det här alls. Det här behöver dock inte betyda att de privata organisationerna inte tar hänsyn till det, men det kanske kan höra till den transparens som offentliga organisationer behöver upprätthålla.

I teorin framkommer den ekonomiska vinningen som en huvudanledning till att välja outsourcing som metod för rekrytering (Delmotte & Sels, 2008) men respondenterna är eniga om att det är riktigt dyrt att anlita extern hjälp. Svaret på uppsatsens huvudfråga om varför organisationer använder en alternativ rekryteringsmetod framför en annan går inte i renaste form att besvara eftersom de individuella situationerna är mer komplexa än svart eller vitt. Respondenterna kombinerar in-house rekrytering med outsourcing för att genom den bästa möjliga lösningen hitta kvalitet i kommande kollegor. Slutsatsen vi kan dra är att



respondenterna i just vår studie inte lägger något avgörande vid ekonomiska faktorer utan värdesätter att rekryteringen blir kvalitativ framför att den blir kostnadseffektiv.

## **6.2 Förslag till fortsatta studier**

Vi har sett indikationer på att organisationernas storlek kan ha inverkan på utformning av rekryteringsprocesser och därmed i vilken grad outsourcing används. Vår studie har inte fördjupat sig inom den här frågan och kan därmed inte styrka ett sådant påstående och det kan således vara intressant att undersöka djupare. Eftersom den här studien endast har perspektivet från utvalda respondenter som verkar inom någon HR-funktion hade det kunnat vara intressant att undersöka ämnet från rekryteringsföretagens perspektiv. Ett annat alternativt undersökningsområde kan vara fler nivåer i organisationerna, som avdelningschefer eller dylikt eftersom vissa respondenter i den här studien inte operativt arbetar med rekryteringen utan arbetar med processer och beslut bakom och kring rekryterings utformning. Det hade även varit intressant att koppla rekryteringsarbetet med employer branding eftersom vi får intrycket av att respondenternas sätt att förmedla kultur och värderingar är ett sätt för de att marknadsföra sig som arbetsgivare och på så sätt försöka attrahera kandidater.

## 7 Källförteckning

- Breaugh, J.A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review Of Psychology*, 64(1), 389-416.
- Brown, P. (2010). The power of HR outsourcing. *Strategic HR review*, 9(6), 27-32.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR Outsourcing: Threat or Opportunity?. *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- Duggan, B., & Croy, G. (2004). Should you outsource recruitment. *Supply Management*, 7 oktober, 26-27.
- Duggan, B., Croy, G. (2005). The Recruitment Debate: to outsource or not to outsource? Which is the bigger risk? *Human Resource Management International Digest*, 13(3), 27-29.
- Gleisner, A.S. (2015). Rekrytering. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2015-05-07 från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/rekrytering>.
- Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling*. Stockholm; Natur & Kultur.
- Grossman, R.J. (2004). Sticker Shock. *HR Magazine*, vol 49(7), 79-86
- Harris, J. & Brannick, J. (1999). Finding & keeping great employees. New York: AMACOM.
- Hauser, S.G. (2011). Recruitment outsourcing is the wave of the present. *Workforce Management*, 90(2), 12-14.
- Irving, K. (2004). *Anställa rätt*. Stockholm: Kommentus
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johnson, G., Wilding, P., & Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*, 43(2), 303-326.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review – outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19(8), 670-728.

- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and future trends. *Thunderbird International Business review*, 47(2), 183-204.
- LAS 1982:80. *Lagen om anställningsskydd*. Stockholm, Arbetsmarknadsdepartementet, ARM.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20(2), 37-47.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Luukainen Sandelin, D. (2015). Humankapital. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2015-05-07 från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/humankapital>.
- Lundén, B. (2001). *Rekrytering: Handbok för arbetsgivare*. Uddevalla: Björn Lundén information AB.
- Rafter, M.V. (2008). The culture connection. *Workforce Management*, 87(12), 39-47.
- Ringertz, E. (2013). Talangjägare: Eric Ringertz. I C. Albinsson., G. Geterud (Red.), *Guldklockans tid är förbi (97-98)*. Malmö: Roos & Tegnér.
- Skorstad, E., Schulze, O. & Engen Nilsen, D.Ø. (2011). *Rätt person på rätt plats - psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Thomasson, J., Arvidsson, P., Carrington, T., Johed, G., Lindquist, H., Larson, O. & Rohlin, L. (2010). *Den nya affärsredovisningen*. Malmö: Liber AB
- Western, S. (2008). *Leadership. A Critical Text*. London: Sage.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73
- Zackrisson, L. (2006). *Headhunting: guide till kvalificerad rekrytering*. Stockholm: Thomson Fakta
- Zackrisson, L. (2013, november). *Konsten att rekrytera för framtiden*. Företagande.se. Hämtad 2015-03-22, Tillgänglig: <http://www.foretagande.se/konsten-att-rekrytera-for-framtiden/>

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

*Intervjuguiden är utformad som ett stöd till uppsatsens semistrukturerade intervjuer och ordningsföljden är således inte fastställd och frågorna i bilagan finns för att läsaren ska få en ungefärlig förståelse för hur intervjuerna såg ut. Individuella följdfrågor förekom också.*

### **Bakgrundsinformation**

Hur länge har du arbetat på företaget?

Kan du beskriva din roll inom företaget?

### **Mittfrågor**

Kan du beskriva hur Er rekryteringsprocess går till?

Skiljer sig rekryteringsprocessen åt beroende på vilken tjänst det är som ska tillsättas?

Vilka är svårigheterna med att rekrytera personal?

Vilka fördelar finns det med Ert sätt att rekrytera?

Hur kommer det sig att Ni har valt att rekrytera på det här sättet?

### **Anpassning till outsourcing eller in-house:**

#### **Outsourcing**

Hur kommer det sig att ni började outsourca rekryteringen?

Vilka förväntningar hade ni?

*Har förväntningarna blivit uppfyllda?*

*Vad stämde överens och vad skiljde sig åt?*

Vad får ni ut av att rekrytera externt?

*Finns det någon uppföljning eller utvärdering för att kolla om rekryteringsprocesserna uppfyller det som är tänkt?*

*Hur ser det ut i så fall?*

Hur får rekryteringsföretaget veta vad ni söker? (*Företagskultur*)

Vad finns det för svårigheter med att förmedla det? (*Företagskultur*)

Har det blivit fel någon gång?

Rekryterar ni all personal via outsourcing?

Har ni någon gång funderat på om det vore bättre att sköta rekryteringen själva?

Varför är det här sättet att rekrytera det bästa sättet för ert företag?

#### **Rekrytering in-house**

Vilka för- och nackdelar kan du se i att rekrytera själv?

Tror ni att det är lättare eller svårare att rekrytera sin personal själva?

Vad får ni ut av att själva rekrytera? Finns det någon uppföljning eller utvärdering för att kolla om rekryteringsprocesserna uppfyller det som är tänkt?

Tar ni företagskultur och värderingar i beaktande när ni rekryterar? (Med andra ord om personen kommer att passa in i gruppen).

Varför har ni valt att genomföra er rekrytering själva?

Har ni övervägt att outsourca rekryteringen någon gång?

### **Avslutning**

Har du några frågor du vill ställa oss innan vi avslutar?

Finns möjligheten att mejla dig vid eventuella kompletterande frågor?

Har du intresse av att ta del av uppsatsen när den är färdig?